

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Cátia Sofia Oliveira Rodrigues

A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção  
de saída dos colaboradores

ISCAC | 2019

Cátia Sofia Oliveira Rodrigues

Coimbra, maio de 2019





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Cátia Sofia Oliveira Rodrigues

## A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção de saída dos colaboradores

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Wander Manuel Gaspar Brás de Carvalho e co-orientação do Professor António Manuel Amaro Calheiros.

Coimbra, maio de 2019

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## **DEDICATÓRIA**

A todos os que me apoiaram e ajudaram neste capítulo na minha vida.

## **RESUMO**

Este projeto estuda o modo como as práticas de socialização e a motivação dos colaboradores influenciam a sua satisfação e a consequente intenção de saída.

Este estudo foi realizado na Roca. S.A., através da aplicação de um questionário aos colaboradores que tivessem entrado na empresa no prazo de dois anos, obtendo uma amostra de 127 inquéritos.

Verificou-se uma correlação entre as práticas de socialização organizacional e a satisfação, tanto intrínseca como extrínseca, dos colaboradores. A motivação dos colaboradores estava também correlacionada com a satisfação intrínseca, embora não com a satisfação extrínseca. Não se encontrou correlação entre a motivação e a intenção de saída. Por sua vez, encontrou-se correlação entre a satisfação, tanto intrínseca como extrínseca, e a intenção de saída.

Palavras-chave: socialização, motivação, satisfação, intenção de saída

## **ABSTRACT**

This project studies how socialization practices and employee motivation influence employee satisfaction and intention to leave.

The study was conducted in Roca, S.A, a Portuguese company, through a survey applied to all employees that have entered the company in less than two years. The sample was 127 subjects.

We found a correlation between socialization practices and satisfaction, both intrinsic and extrinsic. Employee motivation was also correlated with intrinsic satisfaction, although not with extrinsic satisfaction. There was no correlation between motivation and intention to leave. There was, however, a correlation between satisfaction (whether intrinsic or extrinsic) and intention to leave.

Keywords: socialization, motivation, satisfaction, intention to leave

## **ÍNDICE GERAL**

INTRODUÇÃO .....	9
1   CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA .....	11
1.1   A Gestão de Recursos Humanos .....	11
1.1.1   Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	16
1.2   Motivação.....	32
1.3   Satisfação .....	42
1.4   Intenção de saída .....	47
2   CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPÍRICO .....	51
2.1   Objetivos e Hipóteses.....	51
2.2   Metodologia de recolha de dados.....	53
2.3   Instrumentos de medida .....	53
3   CAPÍTULO 3 – RESULTADOS.....	55
3.1   Amostra .....	55
3.2   Confiabilidade dos instrumentos de medição .....	58
3.3   Testes das hipóteses .....	63
3.4   Discussão.....	66
CONCLUSÃO .....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
ANEXOS .....	81
ANEXO 1 .....	82



## **ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS**

Figura 1.1 - Síntese dos impactos da satisfação.....	47
Figura 2.1 - Modelo teórico do estudo.....	52
Gráficos 3.1 - Evolução do nº de colaboradores por ano, na Roca, S.A. (2015 a 2018)	57
Gráficos 3.2 - Evolução das demissões anuais, na Roca, S.A. (2015 a 2018).....	57
Gráficos 3.3 - Evolução do turnover anual, em percentagem, na Roca, S.A. (2015 a 2018).....	57
Gráficos 3.4 - Percentual de turnover voluntário e involuntário, na Roca, S.A. em 2017 .....	58
Gráficos 3.5 – Percentual de turnover voluntário e involuntário, na Roca, S.A. em 2018 .....	58
Gráficos 3.6 – Comparação das demissões anuais de 2017 e 2018, por antiguidade, na Roca, S.A. ....	58
Tabela 1.1 - Táticas de socialização (Jones, 1986).....	26
Tabela 1.2 - Enquadramento das teorias da motivação .....	34
Tabela 3.1 –Género.....	55
Tabela 3.2 – Idade.....	55
Tabela 3.3 – Categoria profissional .....	56
Tabela 3.4 –Antiguidade na empresa.....	56
Tabela 3.5 –Habilitações literárias.....	56
Tabela 3.6- Variância e consistência interna do Alfa de Cronbach.....	59
Tabela 3.7 - Fiabilidade das escalas da PGRH - Socialização.....	59
Tabela 3.8 - Fiabilidade das escalas do tipo de motivação .....	60
Tabela 3.9 - Fiabilidade das escalas dos fatores de motivação.....	61

Tabela 3.10 - Fiabilidade das escalas de satisfação .....	62
Tabela 3.11 - Fiabilidade da escala de intenção de saída .....	62
Tabela 3.12 Correlação entre as variáveis de socialização e satisfação no trabalho .....	63
Tabela 3.13 - Correlação entre as variáveis de motivação e satisfação no trabalho .....	63
Tabela 3.14 - Correlação entre as variáveis de motivação e intenção de saída .....	64
Tabela 3.15 - Correlação entre as variáveis de satisfação no trabalho e intenção de saída .....	64
Tabela 3.16 - Correlação entre as variáveis demográficas e as PGRH de Socialização.	65

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

ERG - *Existence, Relatedness, Growth*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HPWP - *High Performance Work Practices*

ModCo - Modificação do Comportamento Organizacional

PGRH – Prática(s) de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SMART – *Specific, Measurable, Agrees, Realistic, Timed*

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho centra-se no estudo do modo em como a socialização organizacional pode influenciar a motivação, a satisfação e a intenção de saída dos colaboradores.

A escolha deste tema resulta da crescente importância do fator humano para as organizações que, atualmente, constitui uma fonte de vantagem competitiva (Ulrich, 1998). Cabe à Gestão de Recursos Humanos (GRH) atrair, desenvolver, acompanhar, apoiar e reter os seus colaboradores, para que assim consiga obter níveis elevados de desempenho e de envolvimento organizacional. Por outro lado, a gestão estratégica de RH desenvolve e implementa estratégias de Recursos Humanos (RH), integradas com as estratégias de negócios, com o intuito de alcançar os objetivos da organização (Armstrong & Taylor, 2014). Porém Schuler (1992) afirma que a gestão estratégica de recursos humanos, está relacionada em grande parte com a integração e adaptação dos novos colaboradores, isto é, com a socialização organizacional. Este conceito insere-se nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), podendo adicionar "valor excecional e raro" aos recursos humanos da empresa. Não são as melhores PGRH que importam, mas sim, aquelas que combinam e se ajustam à estratégia da empresa, proporcionando a retenção dos colaboradores, com níveis de motivação e satisfação elevados e assim, evitar o *turnover*, fenómeno que se verifica cada vez mais no mundo empresarial atual. Devido a este impacto das PGRH, é de extrema importância a compreensão destes temas.

Este tema foi escolhido também devido aos elevados problemas de *turnover* que a Roca, S.A. tem vivenciado nos últimos anos e com tendência para aumentar progressivamente. É, por isso, fundamental compreender o que pode estar relacionado com este efeito, para assim a empresa possa atuar, de forma a diminuir a sua taxa de rotatividade. Dado que o foco de saída ocorre nos primeiros 3 meses, decidimos estudar as práticas de socialização organizacional, que dizem respeito às interações iniciais dos novos colaboradores, com o trabalho e com outros membros da organização, tendo como principal objetivo adaptá-los da melhor forma à organização, para poder influenciar a sua retenção (Cable & Parsons, 2001; Jones, 1986; Allen, 2006).

Com este estudo pretende-se, verificar a influência das práticas de socialização organizacional na satisfação dos colaboradores. Além disso, tencionamos analisar a

correlação entre a motivação e a satisfação, assim como a influencia destas com a intenção de saída.

A primeira parte deste trabalho será dedicada ao enquadramento conceptual, apresentar-se-á um resumo da evolução dos conceitos essenciais de gestão de recursos humanos, bem como uma breve abordagem das práticas de gestão de recursos humanos, especificando as de recrutamento e seleção e de socialização. Posteriormente, serão explanados os conceitos de motivação, satisfação e intenção de saída. A segunda parte é relativa ao estudo empírico, na qual será apresentado o modelo teórico, operacionalizado através de um questionário construído em consonância com o modelo. Posteriormente, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos, tendo por base os aspetos teóricos previamente definidos.

## **1 CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA**

Neste capítulo serão abordados os conceitos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), motivação e satisfação (no trabalho) e, por último a intenção de saída.

### **1.1 A Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, não só na forma de designação, como também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas (por exemplo: Beer et al., 1984; Fombrun et al., 1984; Guest, 1987; Legge, 1995a e 1955b; Boxall et al., 2007; Armstrong & Taylor, 2014; Rego et al., 2015). Para ajudar a compreender essa evolução, iremos abordar, resumidamente, as diferentes perspetivas assumidas.

Segundo Rego et al., (2015), a revolução industrial levou a transformações profundas, sendo uma delas a substituição de unidades familiares de produção artesanal por instalações fabris enormes, nas quais trabalhavam inúmeras pessoas, em condições desumanas (salários baixos, trabalhavam muitas horas e dias com pouco descanso, trabalho infantil, etc.). Nesta altura, eram os proprietários e a família que dirigiam o negócio, com base na intuição e experiência adquirida. O papel administrativo era atribuído a um homem, da confiança dos proprietários, tendo como responsabilidade os assuntos do pessoal (pagamentos, despedimentos, controlo e ameaça nos casos de incumprimentos, etc.). Porém, as críticas às condições desumanas em que as pessoas trabalhavam originaram um movimento de adeptos da necessidade de alteração das condições industriais, manifestando, assim, a indispensabilidade de aceder a uma nova etapa de evolução industrial, capaz de melhorar as condições humanas. No entanto, em 1896, foi criado o primeiro *welfare officer* (precursor do departamento de recursos humanos), pessoa encarregada de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados (Cunha et al., 2007). Apesar destas políticas de humanização do trabalho, a estruturação da função pessoal na generalidade só teve lugar nas primeiras décadas do século XX, com a adoção do taylorismo.

De facto, como podemos constatar, ao longo dos anos, houve evolução ao nível industrial, e, consequentemente, ao nível da gestão de pessoas. De modo sucinto,

podemos repartir a evolução do conceito de gestão de pessoas em: Gestão de Pessoal (início séc. XX até aos anos 80), Gestão de Recursos Humanos (início dos anos 80) e por fim, Gestão Estratégica de Recursos Humanos (início dos anos 90) (Boxall et al., 2007; Armstrong & Taylor, 2014; Rego et al., 2015).

A Gestão de Pessoal surgiu com os primeiros estudos de gestão “científica”, cujo autor principal foi Frederick Taylor, em 1911, que deu ênfase a aspetos técnicos da produção e ao controlo de custos de trabalho, o que implicou uma análise rigorosa e sistemática do trabalho, pressupondo o desenvolvimento de uma gestão profissional. Foi com a aplicação do taylorismo que “os conceitos de seleção, de definição de posto de trabalho, as necessidades de formação, a avaliação de desempenho e a gestão de incentivos passaram a constituir vertentes da gestão operacional de RH” (Rego et al., 2015:67). Esta divisão do trabalho (ou especialização) das novas funções de RH, exigia mais organização de trabalho e gestão de pessoas e, conseqüentemente, requereram alguém com mais conhecimentos e competências para o executar. Desta forma, o elemento humano foi visto como um fator de produção, que deve ser gerido como todos os outros fatores existentes numa empresa.

É a partir dos anos 80 que surge a designação de Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de gestão de pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização, distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo. Na origem desta mudança estão as transformações ocorridas no ambiente externo das organizações, como a influência e diversificação dos *stakeholders*, os novos estilos de vida e os avanços tecnológicos, entre outros.

Com o intuito de continuar a acompanhar as novas mudanças e, por conseguinte, a crescente competitividade, a gestão “redescobriu” a importância das pessoas nas organizações, de tal modo que foram consideradas com um fator de vantagem competitiva. De acordo com Ulrich (1998), os fatores de competitividade tradicionais – custo, tecnologia, distribuição, produção, inovação – podem, mais tarde ou mais cedo, ser copiados. Restando como fatores-chave não imitáveis, as pessoas. Por esta razão, a sua gestão deve ser feita de modo eficaz e eficiente, uma vez que a sua contribuição é fundamental para os resultados e competitividade da empresa. É neste seguimento que surge uma definição mais geral de Gestão de Recursos Humanos – referindo-se a

qualquer sistema de gestão de pessoas (Storey, 2007). Vejamos outras perspectivas deste conceito, por outros autores.

Armstrong & Taylor (2014:5) definem a GRH como “uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações”. A GRH diz respeito ao uso produtivo de pessoas para alcançar os objetivos estratégicos dos negócios de uma organização e a satisfação das necessidades individuais dos colaboradores (Stone, 1998:4). Para Randal S. Schuler & Landra L. Hummer (1993:48), a gestão de recursos humanos corresponde “ao uso de várias atividades para assegurar que os recursos humanos sejam geridos de forma eficaz para o benefício do indivíduo, da sociedade e dos negócios”. Segundo Cole (2002:44), a gestão de recursos humanos “é a parte da administração que se preocupa com as pessoas no trabalho e com o seu relacionamento dentro de uma empresa e procura alcançar eficiência e justiça”. De forma sintética, para Boxall et al. (2007) GRH é a gestão do trabalho e das pessoas para os fins desejados. Guest & Peccei (2001) operacionalizaram a GRH como um sistema unitário de gestão (os colaboradores têm os mesmos interesses que os da organização), que tenta obter o compromisso e o envolvimento dos colaboradores, de acordo com o objetivo e as metas da organização. Em suma, as mensagens mais importantes transmitidas por estas noções de gestão de recursos humanos são: a necessidade de integração estratégica, a importância dada ao elemento humano, o interesse em obter compromisso e o envolvimento dos colaboradores, a participação da alta administração no papel da gestão e o alcance dos objetivos organizacionais.

A GRH tem essencialmente como objetivos “contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho; garantir que a organização tenha pessoas talentosas, qualificadas e envolvidas com a empresa; criar uma relação de emprego positiva entre a gerência/administração e os colaboradores e um clima de confiança mútua”, entre outros (Armstrong & Taylor, 2014:5). Guest (1987) sugeriu que os quatro objetivos da GRH eram integração estratégica, alto comprometimento, alta qualidade e flexibilidade. Resumindo, a Gestão de Recursos Humanos assume a responsabilidade de atrair, desenvolver, acompanhar, apoiar e reter os seus colaboradores, de modo a formar uma equipa flexível, com níveis elevados de desempenho e de envolvimento organizacional. No entanto, os objetivos da GRH variam de acordo com as escolhas competitivas, as



tecnologias, o contexto do mercado, entre outros. Para além disso, existe uma enorme diversidade de diferentes modelos de GRH (Boxall et al., 2007).

Os modelos teóricos mais conhecidos são o *Harvard* (ou “*framework Harvard*”) desenvolvido por Beer et al. (1984) e o *Michigan* (ou “*matching model*”) por Fombrun et al. (1984). O primeiro é designado como modelo *soft* e o segundo como modelo *hard*. No modelo *soft*, a gestão é orientada para a motivação das pessoas, sendo esse o seu foco. Segundo Legge (1995a e 1955b), este modelo caracteriza-se pelo compromisso, envolvimento e empenho das pessoas com a empresa e pela cultura organizacional baseada na confiança; na valorização, no apoio ao desenvolvimento pessoal e organizacional e no bom trabalho de equipa que a empresa lhes proporciona. Por outro lado, no modelo *hard* as pessoas são vistas como recursos ou ativos que são geridos de forma racional e económica. Ou seja, o recurso humano é apenas visto como um meio para atingir um fim organizacional, sendo tratado de forma racional, como qualquer outro fator económico. Este modelo tem como propósito a minimização de custos com as pessoas, tanto ao nível da contratação como da formação. Para além disto, o controlo é feito com pressão e sanção. Como podemos analisar, o modelo *Harvard* é orientado para as pessoas, devendo estar alinhado com a estratégia de recursos humanos, já o modelo de *Michigan* está direcionado para os resultados, devendo seguir a estratégia do negócio. Segundo Armstrong & Taylor (2014:11), “atualmente, a ênfase é posta na necessidade dos RH serem estratégicos, eficientes e agregarem valor, ou seja, gerar valor extra (em benefício da empresa), pelo gasto do esforço, tempo e dinheiro com as atividades de recursos humanos”.

O conceito de estratégia consiste no modo como as empresas podem posicionar-se para competir no mundo empresarial (Boxall et al., 2007) e assim obter vantagem competitiva. Porter, em 1980, apresentou uma estratégia competitiva, focada principalmente nas características da indústria, denominada por “cinco forças de Porter”. As estratégias genéricas que desenvolveu, enfocam essencialmente em fatores externos que determinam a lucratividade da empresa. Todavia, em meados dos anos 90, a gestão estratégica passou a ter um foco mais interno, isto é, em vez de simplesmente desenvolver estratégias competitivas para abordar o ambiente externo, as empresas começaram a olhar para os recursos internos que possuíam, fossem eles físicos ou intelectuais.

Esta mudança de visão deveu-se, em parte, a Barney, quando, em 1991, explicou, especificamente, que as empresas criam e sustentam vantagem competitiva, se os recursos forem insubstituíveis, raros, valiosos e inimitáveis. Os recursos internos com estas características influenciam, por um lado, os conhecimentos e competências existentes numa empresa, através da atração e desenvolvimento do seu capital humano (Wright & McMahan, 1992) e, por outro, constituem um ingrediente efetivo na implementação da estratégia de uma empresa (Pfeffer, 1998). Assim se sucedeu o crescimento das pessoas e da gestão de pessoas, que passaram cada vez mais a serem vistas como elementos-chave da vantagem competitiva (Boxall & Purcell, 2003) nas organizações, dado que as fontes tradicionais (qualidade, tecnologia, economias de escala, etc.) tornaram-se mais fáceis de imitar. Para além disso, também o aumento da concorrência, das mudanças tecnológicas, da globalização, entre outros fatores, fez com que as empresas fossem impulsionadas a procurar entender como podiam gerir os seus recursos humanos, de modo a ganhar vantagem competitiva, em relação aos seus concorrentes. Por outras palavras, os recursos humanos tiveram a necessidade de procurar uma estratégia de gestão, de forma a conseguir atingir o sucesso organizacional. Esta ação gerou o conceito de gestão estratégica de recursos humanos, que representa uma interseção das literaturas de gestão estratégica e GRH (Boxall & Purcell, 2000). Wright & McMahan (1992:298) definem a gestão estratégica de recursos humanos como o “conjunto de estratégias e atividades de recursos humanos planeadas que permitam à organização atingir os seus objetivos”. A gestão estratégica de RH consiste no desenvolvimento e implementação de estratégias de RH integradas com as estratégias de negócios, com o intuito de alcançar os objetivos da organização (Armstrong & Taylor, 2014). Schuler (1992:18) afirma que a “gestão estratégica de recursos humanos é em grande parte sobre integração e adaptação”. A sua preocupação é garantir que: (1) a GRH esteja totalmente integrada à estratégia e às necessidades estratégicas da empresa (ajuste vertical); (2) as políticas de RH sejam coerentes entre áreas políticas e entre hierarquias (ajuste horizontal); e (3) as práticas de RH sejam ajustadas, aceites e usadas pelos gestores e colaboradores como parte do seu trabalho diário.

### **1.1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

As práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) podem adicionar "valor excepcional e raro" aos recursos humanos da empresa. Schuler (1992:27) define este termo como as "ações específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os colaboradores". "Não existe uma lista fixa de práticas de RH ou sistemas de práticas geralmente aplicáveis que definam ou construam a gestão de recursos humanos" (Paauwe & Boselie, 2005:69). Nem "melhores práticas" que possam ser adotadas para as empresas serem mais beneficiadas, pois não são as melhores práticas que importam, mas sim a combinação de práticas de GRH que se ajustam à estratégia da empresa.

Huselid (1995) introduziu o conceito de *High Performance Work Practices* (HPWP) - sistemas de trabalho de alto desempenho – que se refere a conjuntos de práticas de RH que melhoram o desempenho, isto é, práticas que melhoram as competências e as habilidades dos atuais e futuros colaboradores, potenciando desta forma a motivação e, por conseguinte, a retenção dos colaboradores de qualidade.

Pfeffer, em 1998 propôs uma lista de "melhores práticas", que foram consideradas das mais relevantes, nomeadamente: segurança no emprego (saber que têm trabalho permanente); processo de seleção rigoroso; ter equipas autónomas ou descentralização; ter alta remuneração conforme o desempenho; dar formação que permita ter colaboradores qualificados/competentes e motivados; redução de diferenças de estatuto e partilha de informação.

No entanto, após o estudo que Boselie et al. (2005) fizeram a 104 artigos, verificaram que haviam alguns pontos em comum entre eles e identificaram uma lista 26 práticas de GRH, estando no top 4 as práticas de: formação e desenvolvimento, prémios e recompensa, gestão de desempenho (incluindo avaliação) e recrutamento e seleção rigorosos. Podemos dizer que estas práticas são o principal objetivo da estratégia de GRH da maior parte das empresas, uma vez que selecionar e recrutar indivíduos com rigor, formá-los e dar-lhes confiança para trabalhar de forma eficaz, monitorizar o seu progresso em direção aos objetivos de desempenho exigidos e recompensar bem a equipa por atendê-los ou excedê-los, são as bases para constituir uma equipa flexível.

#### **1.1.1.1 Recrutamento e Seleção**

As práticas de recrutamento e seleção visam alinhar-se com a estratégia da organização, contratando os melhores candidatos, com o intuito de poder desenvolver os seus recursos humanos, de modo a serem insubstituíveis, raros, valiosos e inimitáveis e, assim, obter vantagem sobre a concorrência.

O Recrutamento e Seleção são duas PGRH interligadas, que devem ser interpretadas como um conjunto (Rego et al, 2015). Taylor & Collins (2000:306) definem o recrutamento como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os, pelo menos, no curto prazo”. Mondy & Mondy (2014) defendem que o recrutamento é o processo de atrair indivíduos em tempo útil, em número suficiente e com as qualificações apropriadas para se candidatar ao(s) cargo(s) numa organização. Por último, na perspetiva de Breugh (2008:103-104) o recrutamento “abrange as ações de uma organização que tenham como objetivo (a) chamar à atenção de potenciais candidatos para a existência de uma vaga, (b) influenciar (atrair) esses indivíduos a candidatar-se a essa vaga, (c) manter o seu interesse na posição até que haja uma oportunidade de a ocupar e (d) influenciar a aceitação dessa oferta”.

A seleção é a parte do processo de recrutamento que se refere à decisão de qual o candidato que deve ser escolhido para ocupar o cargo (Armstrong & Taylor, 2014). Segundo Ivancevich (2007), seleção é o processo pelo qual a organização escolhe, a partir de uma lista de candidatos, a pessoa ou pessoas que melhor se adaptam aos critérios de seleção/perfil pretendidos para a vaga disponível, nas circunstâncias atuais. Newell (2005) define seleção como o processo de escolher um indivíduo, de um grupo de candidatos recrutados, com base em critérios específicos e na adequação entre o indivíduo e o trabalho. Por outra perspetiva, este conceito refere-se à “tarefa de prever qual o candidato que será mais bem-sucedido a executar as tarefas afetas ao seu trabalho e/ou a adaptar-se melhor ao grupo de trabalho e à cultura da organização” (Torrington et al., 2014:133).

Segundo Leisink & Steijn (2008), a atração de candidatos apropriados é vital para o sucesso de uma organização, e, por isso, os procedimentos adequados de recrutamento e seleção são um elemento essencial para todo o bom sistema de GRH.

Apesar do recrutamento ser uma prática clássica de GRH, é de extrema importância, pois dita, para além de outras coisas, a qualidade da gestão de uma organização que depende fortemente da qualidade das pessoas que consegue atrair e seleccionar (Rego et al., 2015). A qualidade do recrutamento decorre, em parte, da reputação da empresa enquanto empregadora, no sentido em que os candidatos, de um modo geral, consideram a imagem de uma organização um fator importante para a avaliar como entidade empregadora (Lievens & Chapman, 2010). Nos casos em que as empresas que têm o reconhecimento de marca/nome (Cable & Graham, 2000) ou características interessantes (Rynes & Cable, 2003), os indivíduos sentem-se mais atraídos por elas, aceitando mais facilmente alguma proposta de trabalho. Outro fator que indica a qualidade do processo de recrutamento é a reputação criada nas relações estabelecidas com os candidatos durante o processo de recrutamento, pois o recrutador desempenha um papel significativo, nas escolhas feitas pelos candidatos em relação ao trabalho. Conforme o seu comportamento, este consegue alterar as percepções dos candidatos, quanto às características profissionais e organizacionais, positiva ou negativamente (Chapman & Zweig, 2005), o que quer dizer que tem o poder de conseguir ou não, atraí-los para a vaga na empresa.

Portanto, o facto de, na fase do recrutamento, se passar uma imagem positiva da organização e deste ser feito com qualidade, constituem fatores determinantes para a atração de futuros novos candidatos. Por outro lado, a qualidade dos processos de decisões de seleção determina a qualidade: “do trabalho que os candidatos virão a executar; das relações interpessoais e dos produtos e serviços gerados pela organização” (Rego et al., 2015:187).

Huselid (1995) descobriu que atrair e seleccionar os colaboradores certos, aumenta a produtividade dos colaboradores, impulsiona o desempenho organizacional e contribui para a redução da rotatividade. Assim sendo, podemos considerar que estas atividades são parte essencial de uma organização.

Todo o processo começa no planeamento de recursos humanos (Calheiros, 2019). No que respeita ao planeamento do processo de R&S, este inicia com a identificação da necessidade ou não de contratar, sendo que caso se verifique carência do fator humano, dá-se seguimento ao processo de recrutamento. O passo seguinte é recorrer à análise de funções para conseguirmos identificar o perfil da pessoa a recrutar/contratar. Depois da

validação dos candidatos no recrutamento, avança-se para o processo de seleção. Nesta etapa é realizada uma triagem dos indivíduos com o auxílio de instrumentos de avaliação válidos e apropriados, até ser tomada a decisão final, isto é, de quem fica ou não selecionado. A atividade seguinte é a socialização. Em suma, estas práticas podem ser organizadas pela seguinte sequência: as pessoas são recrutadas (atraídas); depois selecionadas (escolhidas) e, de seguida, aprendem as novas funções e o seu papel na vida organizacional (socialização) (Rego et al., 2015). Para uma melhor compreensão de todas estas fases, são agora desenvolvidas e explanadas.

No âmbito do início do planeamento da atividade de R&S, as organizações avaliam e fazem uma previsão da oferta e da procura de recursos humanos, melhor dizendo, planeiam e determinam a quantidade e o perfil das pessoas a serem recrutadas ou até mesmo a serem dispensadas (Ivancevich, 2007). Este processo pode ser constituído em quatro fases: (1) planeamento estratégico, (2) previsão da procura de RH, (3) análise da oferta de RH e (4) desenvolvimento de planos de ação. Na primeira fase, é feito um ponto de situação e, de seguida é realizada uma análise ao ambiente interno e externo, ou seja, fazem-se as previsões tecnológicas, económicas e do mercado, bem como se elabora o planeamento ao nível organizacional, dos investimentos e das operações anuais. Depois da empresa saber aquilo que tem como recursos e como condições de ambiente interno e externo, consegue compreender quais são as suas necessidades futuras. Como tal, avança para o próximo passo, que se trata de fazer as previsões de procura necessária de recursos humanos, nomeadamente, a quantidade de pessoas, as competências a serem requisitadas e as categorias a ocupar. A terceira fase é verificar a oferta interna de recursos humanos, mais especificamente, averiguar as intenções dos atuais membros da empresa (i.e., o que têm para oferecer e o que pretendem receber da empresa) e ter em conta os indicadores de rotatividade e absentismo. A última etapa deste processo é o desenvolvimento de planos de ação, que consiste nas medidas que a empresa terá que tomar, após comparar e analisar as diferenças entre a oferta e a procura, pelo que como resultados irá obter: excesso de oferta ou de procura. Exemplificando, no caso de ter excesso de oferta de RH, desenvolverá um plano de ação de saídas sem substituição; por outro lado, se tiver excesso de procura de RH, poderá desenvolver planos como promoções, recrutamento, trabalho temporário, etc. (Ivancevich, 2007).

Após a identificação da necessidade, precisamos de saber qual é o perfil do candidato a contratar e, para isso, recorre-se à análise de funções. Brannick & Levine (2002) definiram análise de funções como o “processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho”. Ou seja, a função é descrita na íntegra, reunindo informações que permitem determinar, com precisão, as características do trabalho. Mas também identificar o tipo de perfil que o candidato deve ter. Para além disso, este procedimento coopera com o processo de seleção, na medida em que os critérios de seleção são criados com base nas exigências específicas da função definidas nesta fase.

Uma vez verificada a necessidade de contratar e identificado o perfil do candidato, o passo seguinte será atraí-lo, através do recrutamento. É através do recrutamento que a organização informa o mercado de trabalho de que existem oportunidades de emprego. Não há uma maneira, nem um modelo perfeito de executar um processo de recrutamento. A implementação desta prática de GRH deve ser adaptada à própria organização, devendo as metodologias a aplicar ser escolhidas estrategicamente, para que os resultados alcançados se tornem em vantagem competitiva. O objetivo e o sucesso desta prática está em conseguir o número suficiente de candidatos válidos, isto é, em recrutar apenas aqueles que cumpram com os critérios previamente definidos, para poder exercer a função.

Breugh (2008) apresenta um modelo de processo de recrutamento com os seguintes passos: (1º) objetivos do recrutamento, (2º) definição da estratégia, (3º) atividades de recrutamento e (4º) resultados do recrutamento. O autor sugere que, antes de tomar decisões sobre quais os métodos de recrutamento a serem usados, é prioritário que a organização estabeleça inicialmente os seus objetivos de recrutamento, de forma ponderada. Neste primeiro passo, devem ser definidos para os objetivos de recrutamento: o nº de vagas a ocupar, o tipo de perfil de candidato que se pretende, prazo para concluir o processo, nº de candidatos, o desempenho e a satisfação ambicionados para os novos colaboradores. Para a definição da estratégia (2º passo) ou, por outras palavras, para que o recrutamento se torne estratégico, devem-se encontrar respostas eficazes para as seguintes perguntas: (1) quem recrutar?; (2) onde recrutar?; (4) quando recrutar?; (5) como recrutar; (6) qual a mensagem transmitir?; (7) quem

utilizar como recrutadores?; (8) quais são as ofertas? e (9) quanto se irá gastar/investir?. A terceira etapa diz respeito às atividades de recrutamento estabelecidas anteriormente, que são, nomeadamente, os métodos utilizados, a informação transmitida, os recrutadores e a(s) oferta(s). Por fim, na última fase deste processo, as empresas devem avaliar os resultados do recrutamento, ou seja, devem comparar os objetivos que desejavam alcançar, com os resultados efetivamente conseguidos no recrutamento.

Existem diversos meios de divulgação das oportunidades de emprego. A lista é extensa e por essa razão é muito importante que o método escolhido seja o mais adequado ao objetivo do recrutamento, de modo a conseguir atrair o número suficiente de candidatos e assim atender às necessidades estabelecidas. Segundo os estudos de Correia (2005) e de Matosinhos (2012), podemos depreender que os meios de divulgação mais utilizados são: os anúncios (jornais, revistas, rádio); parcerias com as escolas/universidades; centros de emprego; empresas de recrutamento e seleção; candidaturas espontâneas; recrutamento online (ex: website da empresa, redes sociais, portais de emprego online), estágios e referências profissionais, etc. (Armstrong & Taylor, 2014; Rego et al., 2015).

Os anúncios são os meios mais clássicos que se utiliza para a divulgação de emprego. Desta forma, é possível abranger bastantes potenciais candidatos, atingindo especialmente os mais interessados, que são aqueles que estão ativamente à procura de emprego e que prestam mais atenção a este tipo de anúncios, quando se encontram nesta situação.

Devido ao “boom” tecnológico e às suas inúmeras vantagens, atualmente, a divulgação de emprego online é cada vez mais usada. Este meio tem um impacto maior em relação aos outros, pelo facto de conseguir alcançar uma grande variedade e quantidade de candidatos, mais rapidamente e a baixo custo (Armstrong & Taylor, 2014). Se a divulgação tiver informações específicas sobre a empresa e o posto de trabalho, ajuda a uma melhor perceção das condições que estão a ser oferecidas, isto é, os indivíduos têm de imediato, uma visão realista daquilo que se pretende (Dineen & Noe, 2009). Assim, o número de candidaturas inválidas reduz, porque quem não se identificar com a vaga/empresa ou não cumprir com os requisitos solicitados, muito provavelmente não se candidata. Por outro lado, a tendência será de aumentar a qualidade de candidaturas, pois a maior parte será de indivíduos que acham que têm potencial. Nos casos em que a candidatura é feita através website da organização, significa que os indivíduos



procuraram especificamente aquela organização e ao mesmo tempo pode indicar que estes têm mais conhecimento e interesse sobre ela e, assim, o que irá facilitar a adequação.

Utilizar parcerias com as escolas/universidades como meio de recrutamento tem um impacto positivo na quantidade e qualidade de candidatos, para além de que desperta o interesse dos alunos na organização recrutadora (Collins & Han, 2004).

As referências profissionais e as candidaturas espontâneas representam os meios de recrutamento mais eficazes, na medida em que os candidatos que são recrutados por estas vias, apresentam melhor desempenho e maior retenção (Breaugh & Starke, 2000). Isto acontece devido à quantidade de informações que os indivíduos adquirem antes de entrar na empresa, por exemplo, através de quem referencia, o que lhes permite ter uma visão aproximada da realidade do contexto de trabalho a que se estão a submeter. Desta forma, a adaptação é simplificada e também mais eficaz, existindo menor probabilidade de deceção e o consequente abandono.

Tal como no recrutamento, não existe um processo fixo ou universal de seleção, cada organização deve adotar aquele que for mais adequado à sua realidade empresarial. Ivancevich (2007) sugere que o processo de seleção pode ser feito através de uma série de etapas, pelas quais os indivíduos vão passando, sendo que em cada uma os candidatos tanto podem ficar selecionados, como ser excluídos e sair da lista de candidatos validados. Independentemente do tipo de processo, o principal objetivo do processo de seleção é tentar prever qual será o candidato mais bem-sucedido na organização. Por esta razão, pode dizer-se que o processo é eficaz, quando, através de instrumentos de avaliação, são selecionados os candidatos (certos) que melhor se ajustam às funções e que, futuramente, irão revelar altos níveis de desempenho.

Quando se abordam os métodos e técnicas de seleção, uma das questões centrais é a de conhecer em que medida tais métodos e técnicas conseguem fazer uma previsão do sucesso do candidato no exercício das funções a desempenhar (Rego et al., 2015). Como tal, é fundamental escolher os métodos de avaliação dos candidatos mais apropriados e ter em conta a sua fiabilidade e validade (Ivancevich, 2007), para que essa previsão seja o mais precisa e eficaz possível. A fiabilidade refere-se à credibilidade na aplicação dos métodos, ou seja, quando os resultados não variam e se mantêm inalteráveis em várias condições. Por outro lado, a validade tenciona confirmar que os instrumentos avaliam

efetivamente o potencial desempenho futuro de um candidato no seu cargo e com previsões precisas.

As alternativas para recolher e analisar informações sobre os candidatos são imensas, no entanto, estes são os métodos mais frequentes: informação biográfica e análise do Curriculum Vitae; formulários de candidatura; realização de entrevista; testes cognitivos; testes de capacidades físicas, psicomotoras e perceptivas; testes de personalidade e de integridade; testes de competências específicas (ex: línguas); testes de conhecimentos do cargo, de amostras de trabalho e simulações; referências e cartas de recomendação; verificação de experiência, entre outros (Salgado & Anderson, 2001; Robertson & Smith, 2001; Ivancevich, 2007).

Segundo um trabalho de Robertson & Smith (2001), pode-se observar que os métodos de avaliação dos candidatos com mais validade preditiva são, por ordem crescente, os testes de personalidade, de integridade, de conhecimento do cargo, as entrevistas, os testes cognitivos e, por último as simulações.

Depois de optar pelos métodos e critérios mais válidos (com maior poder preditivo do desempenho) e adequados, obtêm-se as informações sobre os candidatos, para assim se poder fazer uma triagem e chegar à última fase deste processo, que é a de tomar a decisão de selecionar o(s) candidato(s).

A triagem é feita através da comparação entre os critérios de seleção (baseados nas características do perfil definidas no recrutamento), como, por exemplo, a educação, a experiência profissional, as características físicas, etc., que os candidatos devem apresentar, com os resultados obtidos das avaliações feitas pelos métodos escolhidos, verificando desta forma, a compatibilidade. Por outras palavras, ao confrontar os requisitos do perfil da pessoa que se pretende para ocupar o cargo, com os resultados das características que os candidatos reúnem, constata-se o cumprimento ou incumprimento desses critérios. Se essa relação for positiva, o candidato é selecionado, pelo contrário, se for negativa é eliminado.

O processo de recrutamento e seleção não resulta num encaixe perfeito entre organização e o recém-admitido. Por mais completo que este seja, geralmente há necessidade de uma adaptação organizacional e individual (Ashforth & Saks, 1996). Esta adaptação irá permitir que os novos colaboradores adquiram o conhecimento

necessário para poderem desenvolver as suas habilidades e competências, de forma a chegar a bons níveis de desempenho.

### ***1.1.1.2 Socialização***

A prática de gestão de recursos humanos de socialização (equivalente ao acolhimento e integração), dá seguimento às práticas de Recrutamento e Seleção. Neste ponto será abordado o conceito, o processo, a caracterização das táticas e, por fim, a sua influência na adaptação, satisfação e retenção dos colaboradores.

Após concluir as fases de recrutamento e seleção, o novo colaborador ingressa na organização, sofrendo uma transformação (Bauer & Green, 1994): passa de estranho/*outsider* a membro interno da organização (*insider*), através de um processo denominado por socialização organizacional.

A socialização é definida, por Louis (1980:229-230), como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização”. Segundo Van Maanen & Schein (1979:3), socialização organizacional é “o processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento e as habilidades sociais necessárias para assumir um papel organizacional”. Sob a perspectiva de Pânzaru (2016), a socialização consiste nos programas de integração profissional que visam, inicialmente, fazer com que os novos colaboradores saibam todas as informações necessárias, para que executem e se adaptem, o melhor e o mais rápido possível, aos requisitos do seu trabalho.

Embora a socialização seja um processo contínuo (Van Maanen & Schein, 1979), este pode ser caracterizado de diversas maneiras, no entanto, vários estudos apontam, de forma unânime, para a existência de três fases neste processo, que são, nomeadamente: pré-entrada, acolhimento e resultados/consequências (Louis, 1980; Bauer & Green, 1994; Allen, 2006).

A pré-entrada ou socialização antecipatória diz respeito à primeira fase do processo de socialização, que se inicia antes do ingresso dos indivíduos na organização (Merton, 1957). É através das informações recolhidas durante o processo de recrutamento e seleção (ex: no anúncio da vaga; na entrevista; no *website* da empresa; na visita às instalações, etc.) e das experiências anteriormente adquiridas, que o indivíduo

desenvolve as suas expectativas em relação ao seu futuro na organização (Louis, 1980; Bauer & Green, 1994), ou seja, cria uma imagem da organização e do papel que nela irá desempenhar. Estas expectativas podem ser realistas ou não satisfeitas. Segundo Bauer & Green (1994), o realismo é a medida em que os indivíduos têm uma imagem completa e precisa do que é a vida na organização. Além disso, as expectativas realistas também podem ser definidas pelo êxito da partilha de informações, ou seja, quando o novo membro verifica que as informações adquiridas antes da entrada corresponderem à realidade e quando conseguem ter boa compreensão das expectativas organizacionais (Wanous, 1980). Vários estudos defendem que quanto mais informações realistas antes da entrada o recém-admitido tiver, melhor será sua socialização (Feldman, 1976; Bauer & Green, 1994). Em contraste com o realismo e de acordo com os trabalhos de Ross & Zander (1957), Katzell (1968) e Dunnette, Arvey & Banas (1973), estes definem expectativas não satisfeitas como a diferença entre expectativas iniciais (ou necessidades) e experiências reais trabalho. Esta diferença pode provocar um “choque com a realidade” (Hughes, 1958), uma vez que expectativas do novo colaborador não se verificam quando exposto com a realidade, experimentando algo menos desejável do que o previsto (Louis, 1980). Deste modo o indivíduo sente o efeito de “promessa quebrada”, o que o pode levar a deixar a empresa. Esta ação define-se por rotatividade voluntária, que foi positivamente associada às expectativas não atendidas (Ross & Zander, 1957; Katzell, 1968; Dunnette, Arvey e Banas, 1973; Louis, 1980). Como se pode verificar a pré-entrada é vista como uma das fases mais críticas (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), pela influência que tem na adaptação do novo colaborador, pois se o processo for realista e as expectativas deste forem atendidas, levam à satisfação, se houver diferenças em relação àquilo que é esperado, isto é, se as expectativas não forem atendidas, levam à rotatividade voluntária.

O acolhimento refere-se à segunda fase do processo de socialização e é durante este período que o novo colaborador se irá adaptar e aprender tudo relativamente à sua função e à cultura da organização (Louis, 1980), de modo a sentir-se enquadrado na organização. Para que isso seja possível e eficaz, são utilizadas táticas de socialização, que segundo Allen (2006:238), “referem-se aos métodos que as organizações usam para ajudar o recém-admitido a adaptar-se às experiências iniciais de entrada; a reduzir a incerteza e a ansiedade associadas ao “choque com a realidade” na nova organização; e a adquirir atitudes, comportamentos e conhecimentos desejados ou necessários” (Jones,

1986; Van Maanen & Schein, 1979). Isto é, são as diversas atividades que as empresas podem levar a cabo para socializar organizacionalmente os seus colaboradores.

Um dos modelos teóricos mais bem desenvolvido de táticas de socialização e que, por isso mesmo, se tornou um dos mais populares foi o de Van Maanen & Schein (1979). Estes autores identificaram seis táticas de diferentes dimensões, que os superiores hierárquicos das organizações podem aplicar, para estruturar as experiências de socialização do recém-admitido, sendo elas: 1) Coletivas vs. Individuais; 2) Formais vs. Informais; 3) Sequenciais vs. Aleatórias; 4) Fixas vs. Variáveis; 5) Seriais vs. Disjuntivas e 6) Investidura vs. Desinvestidura.

Baseado em Van Maanen & Schein (1979), Jones (1986) realizou um estudo, no qual classificou as táticas de socialização de forma diferente dos primeiros, construindo o esquema geral que podemos observar na tabela 1.1

*Tabela 1.1 - Táticas de socialização (Jones, 1986)*

	Institucionalizada	Individualizada
<b>Contexto</b> (modo como a informação é transmitida aos indivíduos)	Coletivas Formais	Individuais Informais
<b>Conteúdo</b> (conteúdo da informação facultada aos indivíduos)	Sequenciais Fixas	Aleatórias Variáveis
<b>Sociais</b> (proporcionam orientação social e facilitam a aprendizagem)	Seriais Investidura	Disjuntivas Desinvestidura

**Fonte:** Adaptado a partir de Rego et al., (2015)

Como podemos analisar, Jones (1986) dividiu as seis táticas em três dimensões: contexto, conteúdo e social. A dimensão contexto diz respeito ao modo como as organizações transmitem as informações aos recém-admitidos (coletivas - individuais, formais - informais). As táticas de socialização de conteúdo estão relacionadas com as informações transmitidas aos novos colaboradores e a respetiva ordem que são dadas (variável - fixa; aleatória - sequencial). Por último, a dimensão social refere-se ao acesso que os recém-admitidos têm ou não aos colegas mais experientes, que servem como orientação e ao apoio social dado ou não pelos colegas (seriais – disjuntivas, investidura - desinvestidura). Além disso, Jones (1986), ao conjunto das táticas coletivas, formais, sequenciais, fixas, seriais e de investidura, denominou-o por

socialização institucionalizada. Relativamente ao outro extremo oposto das táticas - individuais, informais, aleatórias, variáveis, disjuntivas e desinvestidura -, o autor intitulou-o por socialização individualizada.

Neste seguimento, iremos definir as seis táticas de socialização, para melhor compreensão.

Os dois primeiros tipos de tática de socialização – coletivas vs. individuais - variam em termos do contexto, isto é, no modo como as organizações transmitem as informações aos colaboradores recém-admitidos.

As táticas coletivas consistem em submeter um conjunto de novos colaboradores a um processo de aprendizagem comum, destinado a promover comportamentos padronizados (Jones, 1986). Como Becker (1964) e outros argumentaram de forma bastante persuasiva, quando os indivíduos experimentam coletivamente um programa de socialização, os pensamentos, sentimentos e ações dos participantes do grupo de recrutamento, quase sempre, refletem uma sensação de estar "no mesmo barco".

Em contraste, as táticas individuais são aplicadas de forma isolada e individualmente, isto é, cada recém-admitido recebe um conjunto único de experiências de formação, preservando assim a diferenciação e a heterogeneidade de perspetivas individuais.

As segundas táticas de socialização são as formais vs. informais e também estão relacionadas com contexto em que a informação é dada aos recém-admitidos.

Quando as organizações aplicam as táticas formais, segundo Jones (1986:264), “os recém-admitidos são separados/distanciados dos outros membros da organização, enquanto aprendem as responsabilidades das suas funções”. Van Maanen (1976) define socialização formal como os processos em que um recém-admitido é mais ou menos separado/distanciado dos membros regulares da organização, enquanto é submetido a um conjunto de experiências adaptadas explicitamente para os recém-admitidos. Por outras palavras, “os novos membros são acolhidos através de um procedimento preparado/oficial para o efeito” (Rego et al., 2015:339), pelos gestores da empresa ou pelos superiores hierárquicos.

Por outro lado, quando se põem em prática as táticas informais, “os recém-admitidos integram-se nas equipas e a formação ocorre no local de trabalho” (Jones, 1986:264). Noutras palavras, de acordo com Rego et al., (2015:339) “o novo colaborador é

colocado imediatamente no local de trabalho, sendo recebido informalmente pelos seus novos colegas”, uma vez que não é distinguido dos demais como “iniciante”. Além disso, com esta tática os novos colaboradores executam a tarefa à sua maneira, sem supervisão ou orientação e, como tal, as novas funções são aprendidas, diz-se, através de tentativa e erro (Van Maanen, 1976).

Jones (1986) defende que as táticas formais, especialmente quando associadas às práticas coletivas, aumentam a tendência dos recém-admitidos em aceitar as orientações dos colegas com mais experiência ou estatuto na organização; aumentam o grau em que estes irão compartilhar normas, valores e atitudes comuns e por fim, desenvolvem a orientação da tarefa com supervisão. Em contraste, argumenta que as táticas informais e individuais fornecem aos novos colaboradores uma grande amplitude para fazer o seu papel de forma diferenciada e inovadora.

As seguintes táticas de socialização - sequenciais vs aleatórias e fixas vs variáveis -, estão relacionadas com o conteúdo das informações dadas aos recém-admitidos.

Um processo de socialização diz-se sequencial quando transmitem ao recém-admitido informações explícitas sobre as sequências de atividades ou experiências pelas quais irão passar na organização (Jones, 1986). Segundo Ashforth & Saks (1996), esta tática refere-se a uma sequência fixa de etapas que leva à suposição do novo cargo. Assim sendo, o novo colaborador terá claro, desde logo, quais serão as fases que deverá passar até vir a assumir o seu papel ou um novo cargo.

Quando a tática de socialização é aleatória, o novo colaborador desconhece a sequência das etapas do processo que o levam à função de destino. Deste modo, o indivíduo não poderá seguir-se por uma lógica sequencial de etapas, pelo facto de não haver ou por não ser necessário.

Estas dimensões – fixas vs. variáveis - referem-se ao grau em que as etapas envolvidas no processo de socialização têm um cronograma associado a elas, que é cumprido pela organização e comunicado ao recém-admitido.

As táticas de socialização são fixas quando informam o novo colaborador do tempo que será necessário para concluir cada etapa do processo (Jones, 1986). Neste tipo de socialização recorre-se à calendarização ou a cronogramas para definir o período de tempo que o colaborador tem, até vir a assumir determinada função.

Em oposição, as táticas de socialização variáveis não fornecem informações aos recém-admitidos acerca do momento em que irão alcançar certa fase do processo de formação (Jones, 1986). Isto é, o colaborador não tem noção de quando irá passar para a fase seguinte do processo, porque não há um agendamento pré-definido. Esta tática processa-se de acordo com as competências e capacidades do indivíduo e com as oportunidades/necessidades da organização. Como Van Maanen & Schein (1979:56) exemplificou “a maioria das evoluções de carreira nas organizações é marcada por processos de socialização variáveis, em vez de fixos, porque muitos fatores não são controlados, como o estado da economia e as taxas de *turnover*. Os níveis superiores de gestão, podem determinar parcialmente se e quando qualquer pessoa será promovida para o próximo nível superior hierárquico”.

Jones (1986:264) defende que “as práticas de socialização aleatórias e variáveis aumentam os níveis de incerteza e ansiedade dos recém-admitidos, devido à falta de informações sobre o seu futuro na organização”.

As táticas seriais vs disjuntivas estão relacionadas com o nível de apoio que os membros mais experientes da organização dão, ou não, aos novos colaboradores.

As táticas de socialização em série ocorrem quando os “membros experientes da organização preparam os recém-admitidos, que estão prestes a assumir cargos similares na organização. Com efeito, esses membros experientes servem como modelos para os novos colaboradores (Van Maanen & Schein, 1979). Em suma, o membro mais recente é socializado (formado, encorajado e acompanhado) por um membro mais experiente, sendo este o seu mentor no processo de aprendizagem. Esta relação ajuda os novos colaboradores a entender o ambiente organizacional, uma vez que os colaboradores com mais experiência “são vistos como uma fonte potencialmente rica de assistência aos recém-admitidos no diagnóstico e interpretação das inúmeras surpresas que podem surgir nas suas transições para novos ambientes” (Louis, 1980:243). Para além disso, segundo Van Maanen & Schein (1979), com a aplicação desta tática os novos colaboradores podem ter uma noção mais confiante do seu futuro, ao ver nos seus colegas mais experientes uma imagem de si mesmos, mais à frente na organização. Estas táticas têm a vantagem de reduzir a incerteza de um modo sistemático e de fomentar a estabilidade (Rego et al., 2015).



Em contraste e no que respeita às táticas disjuntivas, estas ocorrem quando o recém-admitido desenvolve os seus próprios métodos e decisões, porque nenhum outro ou o anterior responsável pela tarefa está disponível para lhe dar formação. Ou seja, este tipo de socialização permite que o colaborador desenvolva a sua própria aprendizagem, uma vez que não segue os passos de um mentor, nem tem um que o possa informar sobre como deve proceder na sua nova tarefa. Por essa razão, os processos disjuntivos dificultam a redução da incerteza sistematicamente – uma vez que o indivíduo pode recorrer a fontes de informação pouco rigorosas ou inapropriadas. Esta tática é, todavia, mais propícia à criatividade e à inovação – embora possam dar lugar ao caos e confusão (Jones, 1986).

As últimas táticas, a apresentar do processo de socialização são as de investidura vs. desinvestidura, que dizem respeito ao “grau em que os recém-admitidos recebem apoio social positivo ou negativo após a sua entrada, pelos membros mais experientes da organização” (Jones, 1986:265).

Os processos de investidura aceitam e valorizam as características pessoais e comportamentos que o novo colaborador tem e que, por conseguinte, traz para a organização. Este tipo de processo visa reforçar aquilo que o colaborador realmente é, aproveitando e desenvolvendo as habilidades, valores e atitudes que este já possui (Van Maanen & Schein, 1979), sem qualquer intenção de mudá-lo. Citando Van Maanen & Schein (1979), os processos de investidura tentam fazer com que a entrada num determinado papel organizacionalmente definido, seja o mais suave e livre de problemas possível.

Do lado oposto temos, a tática de socialização designada por desinvestidura que ocorre nos casos em que as organizações “negam as características pessoais do recém-admitido” (Van Maanen & Schein, 1979:64), com o intuito de moldar o indivíduo à organização. Este processo “proporciona um *feedback* social negativo até que os recém-admitidos se adaptem” (Allen, 2006:240), ou seja, o novo membro é ignorado ou desvalorizado pelos colegas, até adquirir as regras e as normas da organização.

Um dos objetivos do estudo de Jones (1986) foi investigar como é que as táticas de socialização afetavam a orientação da função/tarefa – “maneira pela qual os indivíduos desempenham as suas funções e se ajustam aos requisitos da tarefa” (Jones, 1986:263). De acordo com as suas previsões, os resultados sugeriram que diferentes padrões de

socialização levam a diferentes formas de adaptação dos recém-admitidos às organizações. Nomeadamente, as táticas institucionalizadas estão relacionadas a orientações da função com supervisão, dado que o indivíduo aceita passivamente o *status quo* e os requisitos de função/tarefa (Van Maanen & Schein, 1979; Jones 1986); e as táticas individualizadas estão associadas a orientações da função inovadoras, visto que o indivíduo tem a oportunidade de ser criativo e autónomo, uma vez que não tem supervisão nem orientação para a realização da tarefa, podendo assim, criar os seus próprios métodos de trabalho. De facto, a socialização institucionalizada representa um programa de desenvolvimento formalizado e devidamente organizado para recém-admitido poder seguir, sem dificuldades ou receios, uma vez que lhe é fornecida toda a informação sobre a empresa, a tarefa, o cronograma, o seu progresso futuro, entre outras. Por outro lado, a individualizada representa uma ausência de estrutura, com a qual o indivíduo tanto se pode sentir encorajado a inovar na tarefa (Ashforth & Saks, 1996), como também pode sentir uma sensação de abandono e ambiguidade, colocando a sua adaptação em causa (Ashforth et al., 2007).

Os estudos que se sucederam a este demonstraram que para além de serem independentes (Ashforth, Saks, & Lee, 1997), as táticas de socialização também têm influência nos resultados organizacionais, tais como: orientação da função; ambiguidade (incerteza) sobre função; conflito com a função; compromisso organizacional; satisfação no trabalho e rotatividade, entre outros (Jones, 1986; Bauer & Green, 1994; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Allen, 2006; Ashforth et al., 2007).

Se o processo de socialização for bem-sucedido, o novo colaborador deverá: ter claramente o seu papel/função definido; conseguir dominar a tarefa; estar integrado socialmente na equipa de trabalho; conhecer as políticas, valores e missão da empresa; ter satisfação no trabalho e por fim, deverá sentir-se comprometido e ligado à empresa (por exemplo, Bauer & Green, 1998; Brett, Feldman & Weingart, 1990; Cable & Parsons, 2001; Morrison, 1993a, 1993b; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000). Noutras palavras, “os recém-admitidos que forem efetivamente socializados têm melhor formação, são mais qualificados e mais leais, concedendo à organização uma fonte de vantagem competitiva no mercado” (Batistič, 2017:220). Em suma, se a socialização for eficaz, a empresa consegue reter os novos colaboradores e, por conseguinte, é possível: “i) proteger e maximizar o retorno sobre o investimento feito no recrutamento e

formação dos novos colaboradores e ii) impulsionar a vantagem competitiva do potencial do capital humano” Batistič (2017:220).

Por outro lado, se o processo socialização não for aplicado eficazmente, advêm efeitos negativos que irão prejudicar a empresa. Segundo Fisher (1986), a socialização ineficaz é a principal causa da rotatividade voluntária e involuntária dos colaboradores. Esta rotatividade dos recém-admitidos, resulta no aumento dos custos e no desperdício de investimento que foi feito no recrutamento, seleção e formação, visto que são poucas as oportunidades que a organização tem para conseguir recuperar um retorno significativo desses investimentos (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

## **1.2 Motivação**

A motivação tem sido um tema muito discutido, no entanto, continua a ser complexo e elusivo (Mackay, 2007), razão pela qual é classificado em diversas abordagens e teorias. É um conceito central em comportamento organizacional (Baron, 1991), cruzando transversalmente todas as áreas da psicologia (Neves, 1998). Também a Gestão de Recursos Humanos, através da aplicação de certas práticas, pode, efetivamente, influenciar positivamente a motivação. O seu estudo é deveras importante, devido ao seu elevado impacto organizacional. Desta forma, a motivação será desenvolvida neste ponto, iniciando pela sua definição, na perspetiva de vários autores.

Koontz & Weihrich (1988) definem motivação como toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes. Dizer que um gestor motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações que espera que venham a satisfazer aqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar de forma desejada. Da mesma forma Mackay (2007) defende que a motivação ocorre quando alguém (ex: o chefe de equipa) dá um motivo a outra pessoa (um membro da equipa) para que ela aja de determinada maneira, estimulando ao mesmo tempo o seu interesse numa atividade. Na perspetiva de George & Jones (1999:183), motivação refere-se às “forças psicológicas internas de um indivíduo, que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”. Pinder (1998:1) interpreta a motivação como o “conjunto de forças enérgicas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Locke e Latham (2004:388)

observaram que "o conceito de motivação respeita a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem agir como incentivos/estímulos à ação". De acordo com Armstrong & Taylor (2014), um motivo significa uma razão para fazer alguma coisa, enquanto que a motivação corresponde à força e à direção do comportamento, bem como aos fatores que influenciam as pessoas a se comportarem de determinada(s) maneira(s). Estes autores defendem ainda que “as pessoas são motivadas quando esperam que o decorrer de uma ação, possa levar à realização dos objetivos e à obtenção de uma recompensa valorizada - uma que satisfaça as suas necessidades e desejos” (Armstrong & Taylor, 2014:170).

Se observarmos estas definições, reparamos que existem pontos em comum entre elas, que são nomeadamente: (1) a estimulação (o que impulsiona o comportamento); (2) a ação/direção e esforço (o comportamento observado); (3) a persistência (a continuação no tempo do comportamento motivado) e a (4) recompensa (o reforço das ações anteriores) (Cunha et al., 2007).

De forma simples e sintética “a motivação é a força que energiza, direciona e sustenta o comportamento” (Armstrong & Taylor, 2014:169).

Existem dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Cunha et al. (2007:154) definem motivação intrínseca, como “os comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa”. Por outras palavras, Armstrong & Taylor (2014) descrevem-na como a motivação pelo próprio trabalho (i.e. sem incentivos externos), explicando que ocorre quando os indivíduos sentem que o seu trabalho é importante, interessante e desafiador e que lhes proporciona alguma autonomia, oportunidade para poder usar e desenvolver as suas habilidades e capacidades, entre outras coisas. A motivação extrínseca corresponde aos “comportamentos que as pessoas têm com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição” (Cunha et al., 2007:154). Ou seja, neste caso, são incentivos externos que se põem em prática com o intuito de motivar os indivíduos, exemplificando: “recompensas como incentivos, aumento de salário, elogios ou promoção; e punições como ação disciplinar, retenção de remuneração ou crítica” (Armstrong & Taylor, 2014:170).

Ainda neste contexto, Armstrong & Taylor (2014) afirmam que a motivação extrínseca, apesar de poder ter um efeito imediato e poderoso, não é muito duradoura. Em

contrapartida, a motivação intrínseca, ao preocupar-se com a "qualidade de vida no trabalho", provavelmente terá um efeito mais profundo e duradouro, dado que os incentivos são unicamente inerentes aos indivíduos e ao trabalho.

De acordo com Cunha et al. (2007), iremos classificar as várias abordagens e teorias da motivação em: (1) teorias de conteúdo e (2) teorias de processo. A primeira tipologia está relacionada com o que efetivamente motiva as pessoas e a segunda com o processo de desenvolvimento do comportamento motivado. Para além disso, também podem ser teorias gerais, que consistem em abordagens genéricas sobre o ser humano, ou seja, não se concentram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional. Ou ainda teorias organizacionais que incidem diretamente sobre o comportamento organizacional, procurando explicar o comportamento humano numa gama diversa de contextos. O Quadro 2 resume e enquadra as teorias da motivação que irão ser explanadas.

*Tabela 1.2 - Enquadramento das teorias da motivação*

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hierarquia das necessidades</li><li>➤ Teoria ERG</li><li>➤ Teoria das necessidades humanas de McClelland</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Teoria Bifatorial</li><li>➤ Teoria das características da função</li></ul>
Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Teoria da Equidade</li><li>➤ ModCO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Definição de objetivos</li><li>➤ Expectativas</li><li>➤ Teoria da avaliação cognitiva</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al., (2007)

Nos seus estudos, o psicólogo Abraham Maslow (1943) dedicou-se a tentar compreender a natureza humana, no âmbito da psicologia humanista. Desta forma organizou as necessidades do ser humano numa série de níveis ascendentes, que denominou por hierarquia das necessidades. O autor argumentou que as necessidades não satisfeitas são os principais motivadores do comportamento humano, verificando a precedência pelas necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Por outro lado, quando as necessidades de um certo nível estão satisfeitas, os indivíduos sentem-se motivados a satisfazer a necessidade do nível imediatamente a seguir, deixando as anteriores de serem motivadoras.

Para uma melhor compreensão desta teoria, apresento a hierarquia que é composta por cinco categorias de necessidades (das mais básicas para as mais elevadas): (1ª) fisiológicas (nível básico das necessidades humanas, mas vitais para a sobrevivência, incluem a alimentação, o descanso, etc., sendo as primeiras a ser satisfeitas); (2ª) de segurança (o indivíduo tenta proteger-se de situações de “perigo/risco”, através, por exemplo de um emprego estável, uma poupança bancária, um seguro de saúde, etc.); (3ª) sociais ou de amor (quando os indivíduos procuram convivência/relacionamentos interpessoais com quem mais se identificam como a família ou grupo de colegas, bem como sentimentos recíprocos como dar e receber amor ou amizade); (4ª) de estima (relacionam-se com o desejo do indivíduo em querer ser reconhecido individualmente, pelas suas capacidades, talentos ou técnicas, bem como sentir o respeito, a estima e a admiração dos outros) e por último a (5ª) autorrealização (são necessidades mais elevadas e estão relacionadas com a realização pessoal do indivíduo, o que significa que neste nível, será a realização plena do Homem e a satisfação de todo o seu potencial, no qual expande todas as suas capacidades e aptidões potenciais, sendo que além disso, são intrínsecas a cada indivíduo e podem assumir formas diversas, como por exemplo o sucesso académico). O autor caracteriza o bom ser humano (ou mais plenamente humano), como sendo aquele que tem a possibilidade de se aproximar da autorrealização.

A teoria de Maslow sugere que os gestores devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, para que saibam de que forma os podem motivar.

A teoria de motivação ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) é em muitos aspetos, semelhante à de Maslow, contudo, o psicólogo Alderfer (1972) classificou as necessidades humanas em três categorias: Existência (fisiológicas e de segurança material), Relacionamento (sociais e estima) e Crescimento (autorrealização). Segundo o autor o indivíduo pode sentir-se motivado por necessidades de vários níveis ao mesmo tempo, não sendo imposta uma sequência, o que torna esta teoria mais flexível em relação à de Maslow, sendo essa a principal contribuição da teoria. Por outro lado, a frustração da necessidade de um nível, pode levar a pessoa a retornar uma necessidade do nível inferior, mesmo que já tenha sido satisfeita.

Outra teoria sobre as necessidades humanas que explicam a motivação é a de David McClelland (1987), na qual defende que entre as necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo da sua vida, há três que se destacam, designadamente: as necessidades de sucesso, de afiliação e de poder. A necessidade de sucesso representa a vontade de atingir a excelência, através de objetivos desafiantes, procurando o *feedback* e o bom desempenho. Neste contexto os indivíduos que são fortemente motivados para o sucesso, têm como principais características: gostar de assumir responsabilidades, ambicionar alcançar metas elevadas, ser competitivos, assumir riscos moderados, entre outras. Quanto à necessidade de afiliação, identifica-se pelo desejo de manter relações pessoais estreitas e amigáveis. De referir que as pessoas com esta carência podem contribuir para harmonizar as relações interpessoais no trabalho em equipa, dado que este é o seu principal foco. Todavia, valorizam menos a tarefa em si, bem como os objetivos de desempenho do grupo e da organização. Por fim, a necessidade de poder descreve-se pela intenção de querer controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros. Neste caso o indivíduo gosta de causar impacto e precisa de sentir o prestígio e a reputação ao exercer funções de gestão e liderança. McClelland (1987) defende que todas as pessoas têm estes três tipos de necessidades, sendo que uma delas será predominante em cada indivíduo.

A teoria bifatorial surgiu da investigação de Frederick Herzberg (1959) com os seus colegas, na qual solicitaram a sujeitos que pensassem em dois momentos distintos, em relação ao seu trabalho: um em que se tivessem sentido excecionalmente bem e outro mal. A análise destes resultados, evidenciaram alguns fatores, que foram organizados em dois grupos, designadamente: fatores motivadores (sentimento de realização, reconhecimento, trabalho variado e desafiante e desenvolvimento pessoal) e fatores higiénicos (relação com o chefe, relação com os colegas, supervisão técnica, condições de trabalho). De referir que estes grupos devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos. O motivacional diz respeito aos fatores que provocam atitudes positivas, face ao trabalho em si. De acordo com os autores estes têm maior duração temporal, além de que tendem a gerar um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal. Contrariamente os fatores higiénicos estão relacionados com o ambiente de trabalho e os seus efeitos geralmente desvanecem-se rapidamente. Porém, mesmo sendo considerados como necessários, não são suficientes, pois apenas evitam as atitudes negativas, não provocando relações positivas no contexto laboral. Por outro lado, a sua

ausência gera atitudes negativas na medida em que as pessoas sentem que são tratadas injustamente, por não estarem a usufruir aquilo a que julgam ter direito.

As características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas da (des)motivação (Parker & Wall, 2001), para além de estarem na base da motivação intrínseca, segundo o estudo de Houkes et al. (2001). Interessa, portanto, saber quais são as especificidades mais relevantes das funções. É neste sentido que, se enquadra o modelo que Hackman & Oldham (1980), no qual identificaram as cinco características que contribuem para que a função seja uma fonte de motivação: (1) a variedade (o nível de diversidade de atividades, competências, conhecimentos, etc. que a função exige), (2) a identidade (o grau em que a função requer que a pessoa execute a tarefa do princípio ao fim e produza uma unidade de trabalho identificável), (3) o significado (i.e. o impacto que o trabalho tem na vida dos outros, dentro ou fora da organização), (4) a autonomia (o nível de independência no planeamento do trabalho e na forma de execução da tarefa) e (5) o *feedback* (as informações regulares dadas aos indivíduos sobre os seus resultados, desempenho ou progresso no contexto laboral, para que estes percecionem se estão a evoluir positiva e corretamente).

Hackman & Oldham (1980) argumentam que estas características da função originam, aquilo que designaram de estados psicológicos críticos: (1) o significado – a medida em que os indivíduos consideram que o trabalho é valioso e digno de ser feito (que deriva da variedade, identidade e significado da função); (2) a responsabilidade – o grau de responsabilidade que o indivíduo sente pelos resultados do trabalho (que decorre da autonomia da função); e (3) os conhecimentos do resultado – o nível de perceção da eficácia do trabalho realizado (que provém do *feedback*). Consequentemente resultam na influência positiva da motivação (intrínseca), da satisfação geral e do desempenho.

Todavia existem também três variáveis moderadoras entre a relação das características e os resultados, que são nomeadamente a necessidade de crescimento ou desenvolvimento do indivíduo; conhecimentos e aptidões e a satisfação com o contexto. Concluindo quanto mais elevados os níveis destas variáveis o indivíduo tiver, melhor serão os resultados provocados pelas características da função.

Adams (1965) desenvolveu a teoria da equidade que defende a necessidade de justiça no local de trabalho. Quando os colaboradores comparam os seus investimentos (formação, conhecimentos específicos, empenho, tempo, etc.) na organização com aquilo que



recebem dela (salário, estatuto, oportunidade de promoção, etc.) têm a percepção pessoal acerca da justiça que é ou não feita, no contexto laboral. Os indivíduos podem ter como termos de referência para avaliar essa justeza: os próprios (confrontando as suas expectativas com a realidade), os colegas de trabalho da mesma organização (equidade interna) e as pessoas que exercem funções semelhantes noutra organização (equidade externa).

A comparação do rácio ganho/investimento do colaborador com o rácio do referente pode resultar numa das seguintes situações: equidade (quando os rácios são semelhantes), iniquidade favorável (quando o rácio do colaborador é superior em relação ao comparativo, estando este a ser beneficiado, dado que existe excesso de pagamento) e na iniquidade desfavorável (quando o rácio do indivíduo é inferior face ao comparado, estando a ser prejudicado porque o pagamento é insuficiente). A lógica da justiça seria que as organizações fossem capazes de discriminar os contributos das pessoas para com ela e recompensá-las de acordo com esses investimentos: quem mais contribuisse para a empresa, mais ganhava. Resumidamente, a motivação depende do equilíbrio entre o que o colaborador investe na empresa e os ganhos que esta lhe oferece.

Neste sentido, a teoria da equidade é fundamental para a gestão da motivação, pois demonstra que a motivação é maior quando as pessoas se apercebem que quanto mais se esforçarem podem, muito provavelmente, obter uma recompensa melhor. Por outro lado, se esta percepção não existir, a tendência será para que as pessoas (normalmente com bons níveis de desempenho) se sintam injustiçadas e, conseqüentemente, as leve a sair da empresa ou a reduzir os seus investimentos, para o nível daqueles com menor desempenho.

Para enquadrar a teoria da modificação do comportamento organizacional (ModCO) é necessário conhecer o conceito de aprendizagem operante de Skinner (1974), traduz-se na relação dinâmica entre o comportamento e as suas conseqüências que, por sua vez, influenciam a frequência em que ocorrem, através do reforço. Existem quatro tipos de reforços, que podem aumentar a probabilidade de ocorrência (reforço) do comportamento e para enfraquecer outros (reforço negativo, extinção ou punição): o reforço que consiste em dar uma recompensa pelo desempenho do comportamento desejado; o reforço negativo que se refere à suspensão de uma contingência indesejada

devido ao surgimento do comportamento desejado; a extinção que envolve a retirada de um reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado deixe de se manifestar e por fim a punição que proporciona consequências negativas a um comportamento indesejado, de modo a fazer decrescer a frequência desse comportamento. Resumindo ao manipular as consequências de um certo comportamento, é possível orientá-lo no sentido desejado.

Neste seguimento, Fred Luthans & Robert Kreitner (1975) desenvolveram a teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCO), que visa motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço e desmotivar os indesejados, com intervenções de extinção ou punição. Este tipo de programas permite aumentar o desempenho e tendem a ser mais eficazes na indústria do que nos serviços (Ambrose & Kulik, 1999).

A intervenção da ModCO (Luthans & Martinko, 1987) assenta em cinco princípios: (1º) identificar os comportamentos relacionados com os problemas de desempenho; (2º) medir as frequências do comportamento identificado; (3º) analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente atual; (4º) intervir para mudar as contingências ambientais, de modo a acelerar os comportamentos desejados (reforço) e a desacelerar os indesejados (extinção ou punição) e por último, 5º avaliar se a mudança comportamental correu na direção desejada e introduzir melhorias que por via da medição e monitorização dos resultados.

Segundo Luthans & Davis (1982), este processo tende a decorrer numa sucessão de etapas do tipo ABAB (introdução/retirada/reintrodução) até que o comportamento se estabilize ao nível desejado. Fase A: período de base. Fase B: inicia-se a intervenção, continuando a medição. Fase A: trata-se do período de não-intervenção, dado que o comportamento em causa está estabilizado num determinado nível, bem como se reestabelece as condições iniciais. Esta retirada pode reconduzir o comportamento para o nível do período de base. Fase B: procede-se à reintrodução da intervenção e verifica-se quais os resultados do nível do comportamento.

De acordo com Miner (1992), para o sucesso deste tipo de programa devem-se ter em consideração as seguintes regras: as recompensas envolvidas devem ser relevantes para os indivíduos, bem como devem ocorrer logo depois dos comportamentos terem ocorrido; devem aplicar as recompensas “naturais” (ex: elogios); os pequenos passos

que garantem o alcance dos grandes objetivos, devem ser premiados de imediato, não no final do processo; os reforços devem seguir-se instantaneamente quando possível ao comportamento desejável, sendo que ainda devem ser contingentes em relação a comportamentos específicos para que se torne mais fácil a identificação da causa do reforço e por último, os objetivos devem ser definidos positivamente.

Posto isto, conclui-se que a teoria ModCO, realça as causas externas do comportamento, dado que este é uma consequência de estímulos e reforços, reduzindo desta forma as cognições individuais. Razão pela qual se tem vindo a incorporar, na ModCO, elementos da teoria da aprendizagem social (George & Jones, 1999), que defende que os comportamentos são aprendidos através da observação dos comportamentos dos outros. Assim as pessoas antecipam o que lhes poderá acontecer, se agirem de determinada maneira. Desta forma, esta última teoria estabelece uma ligação entre as teorias tradicionais das necessidades e motivos (assentes em características internas) e a teoria ModCo (foco nas causas externas). Esta integração desenvolveu a ideia de autocontrolo, o que permite às pessoas que proceder à regulação/controlo das suas próprias ações através da manipulação de estímulos, processos internos e respostas. Desta forma as pessoas são capazes de se auto-disciplinarem e de adotar determinado tipo de comportamentos, mesmo que não haja pressão externa.

A teoria da definição dos objetivos de Locke & Latham (2004) baseia-se na motivação dos indivíduos através de objetivos. Locke (1978) pretende distinguir a definição de objetivos como a fonte de motivação mais importante de todas. Neste sentido e tendo em conta o seu poder motivacional, esta teoria procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados. A conclusão mais significativa no âmbito desta teoria é que os objetivos mais eficazes são aqueles que reúnem as características SMART: *Specific* (específicos), *Measurable* (mensuráveis), *Agreed* (alcançáveis), *Realistic* (realistas) e *Timed* (prazo).

De facto, os objetivos com estas especificidades motivam os indivíduos, na medida em que são desafiantes ao ponto de conseguirem levá-los a: captar a sua atenção para as ações relevantes; conduzir a níveis de esforço mais elevados; promover o desenvolvimento de planos, estabelecer prazos temporais e aumentar a persistência face aos obstáculos, para no fim alcançarem esses objetivos.

No entanto, para que a definição de objetivos se suceda e seja um sucesso, é necessário, primeiramente, que os indivíduos aceitem os objetivos. De modo sentem-se comprometidos com uma meta e conseqüentemente, esforçam-se para conseguir alcançá-la. O método mais persuasivo para a aceitação é a participação do indivíduo, no momento em que se estabelecem os objetivos, em conjunto com os seus superiores. Além desse, outro facto que pode ajudar na aceitação é a existência de recompensas associadas ao alcance dos objetivos, porém estes podem ser motivadores por si só, isto é, funcionarem como fonte de motivação intrínseca. Um dos fatores determinantes para o sucesso é a transmissão do *feedback* ao colaborador, do seu progresso alcançado, para que tenha noção do esforço realizado até ao momento.

Porter & Lawler (1968) desenvolveram e complementaram a teoria das expectativas de Vroom (1964). Esta é uma abordagem de base cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente que, normalmente leva a ganhos maiores para o indivíduo. A teoria estrutura-se essencialmente em três conceitos: expectativa (é a possibilidade do esforço exercido, por uma pessoa com meios e competências para executar a tarefa com sucesso, resultar no desempenho bem-sucedido, sendo que, conseqüentemente, espera obter uma dada recompensa), valência (refere-se ao valor da recompensa percebido como valioso para o indivíduo, dado que difere de pessoa para pessoa e para que haja um esforço é necessária uma recompensa valiosa) e instrumentalidade (consiste no grau em que um resultado de primeira ordem, facilita o alcance de outro resultado, o de segunda ordem).

O nível de motivação está dependente da satisfação das seguintes condições e como tal o indivíduo deve: valorizar aquilo que a organização tem para lhe oferecer – a recompensa - (ter valência elevada); perceber que tem que alcançar um nível elevado de desempenho para obter os resultados pretendidos (ter instrumentalidade elevada); e por fim, acreditar que fazer um esforço maior, permitirá o acesso ao resultado desejado (expectativa elevada). A teoria defende que o indivíduo apenas estará motivado se cumprir as três condições, pois no caso de não se verificar um dos elementos, considera-se a motivação nula.

Na perspetiva da teoria da avaliação cognitiva de Edward Deci (1971), devem ser considerados os dois subsistemas motivacionais: intrínseco e extrínseco. As pessoas intrinsecamente motivadas atribuem o seu comportamento a necessidades internas e,

consequentemente, esforçam-se para obter recompensas que satisfaçam as suas necessidades intrínsecas. Eventualmente, se estes indivíduos começam a atribuir o seu comportamento a causas externas, a sua motivação intrínseca diminui. As variáveis externas também são importantes, no entanto, têm que ser geridas com cuidado, pois se percecionadas como controladoras do comportamento individual, tendem a diminuir a motivação intrínseca. Todavia é defendido que as organizações devem, essencialmente, estimular a motivação intrínseca. Para além disso, este tipo de teoria tem como efeito a autodeterminação, que consiste no desenvolvimento de “um sentimento de escolha na iniciação e regulação das ações individuais” (Deci et al., 1989:268) e que resulta em mais criatividade, autoestima e bem-estar.

Esta teoria teve como contribuição importante a introdução da noção de que a causalidade percebida do comportamento corresponde a um contínuo. Ryan & Connel (1989) distinguiram quatro níveis de causalidade de comportamento: externa (justifica-se pela existência de regras, por medo de punição ou por influência de uma autoridade exterior), introjetada (regulação anteriormente externa e que passa a ser feita por processos internos), identificada (de acordo com os valores e necessidades individuais, geralmente, na forma de “eu quero”) e intrínseca (pelo prazer intrínseco).

### **1.3 Satisfação**

Segundo Cunha et. al., (2007), a satisfação é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional. Torna-se por isso importante definir este conceito sob a perspetiva de vários autores, bem como apresentar as principais causas e consequências que lhe estão associadas, devido ao seu impacto organizacional.

Locke (1976) define satisfação no trabalho como o estado emocional prazeroso (ou positivo) do indivíduo, resultante da avaliação do seu trabalho/experiências de trabalho ou a realização dos seus valores de trabalho. Por outras palavras, é uma resposta/reação afetiva ao trabalho, que se traduz no pensamento que o colaborador tem sobre o seu próprio trabalho, que posteriormente lhe irá gerar uma emoção positiva de bem-estar. Desta forma são refletidos os sentimentos individuais em relação ao trabalho, que podem afetar o desempenho do indivíduo e da organização. Cranny et al. (1992) afirmam que a satisfação no trabalho é uma reação afetiva (isto é, emocional) a um trabalho, derivada à comparação dos resultados reais com os desejados (esperados,

merecidos, etc). Para Spector (1997:2) “a satisfação dos colaboradores é simplesmente a maneira como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e a diferentes aspetos do seu trabalho. É a medida em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) do seu emprego”. Segundo Robbins & Judge (2007) e Daft (2003), a satisfação no trabalho é definida como os sentimentos positivos que uma pessoa sente sobre o trabalho, com base na avaliação das características do trabalho.

De acordo com os autores acima referenciados, parece haver um consenso geral de que a satisfação no trabalho, se caracteriza pela componente afetiva, uma vez que se trata de uma reação afetiva (emocional) ao trabalho do indivíduo.

Para além da vertente afetiva, os autores (Organ & Near, 1985; Fisher, 2000) reconheceram que a satisfação no trabalho também é composta pela componente cognitiva – que corresponde a uma atitude face ao trabalho provocada por sentimentos, convicções ou intenções comportamentais, sobre determinado objeto ou situação. Conforme defendeu Brief (1998), a satisfação no trabalho consiste num estado emocional expresso através de uma avaliação afetiva e/ou cognitiva a uma experiência de trabalho. Segundo Spector (1997), a satisfação no trabalho também pode ser considerada como um sentimento global sobre o trabalho ou estar relacionada com atitudes globais sobre vários aspetos ou facetas do trabalho – tais como: recompensas (pagamento); as outras pessoas (colegas e supervisores); a natureza do trabalho em si e da organização. Também Robbins (2002:74) define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. O autor considera que a pessoa tem uma reação ativa às situações de trabalho que não a satisfazem, determinando atitudes de mudança. Já Weiss (2002:175) descreveu a satisfação no trabalho como sendo uma apreciação avaliativa positiva ou negativa, que o indivíduo faz sobre o trabalho ou sobre a situação”. Ainda que a satisfação no trabalho seja, geralmente, considerada como uma resposta afetiva, normalmente é medida como uma avaliação de atitudes no trabalho em comparação com os padrões internos ou externos de um indivíduo (Fisher, 2000).

Portanto, o conceito de satisfação no trabalho deve considerar: a componente afetiva/emocional (relacionada com os sentimentos ou reações emocionais que a pessoa tem em relação a trabalho) e a componente cognitiva (relativa à racionalidade do indivíduo sobre o trabalho, refletida em atitudes), que se decompõe em fatores

intrínsecos e extrínsecos. De modo sintético, os indivíduos estão sujeitos à parte afetiva, bem como aos fatores intrínsecos e extrínsecos relacionados com o contexto laboral. Seguidamente irão fazer-lhes uma avaliação/julgamento, que resultará numa reação positiva ou negativa, levando-os a tomar uma atitude positiva (a satisfação) ou negativa (insatisfação). De acordo com Locke (1976) a insatisfação no trabalho é um estado emocional desagradável, resultante da avaliação do próprio trabalho, como sendo frustrante; incapacitante da obtenção de valores ou como criador de desvios.

Para a análise das causas da satisfação com o trabalho, consideram-se essencialmente três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho (Cunha et al., 2007). Neste sentido, Furnham (1992) traduz a satisfação numa função que depende do trabalho, da personalidade ou disposições individuais, do grau de adaptação entre a pessoa e o seu trabalho e do erro. Tendo em conta que os elementos principais desta equação são a personalidade e o trabalho, quando os combinados indicam que: (1) certas caraterísticas individuais tendem agir como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do trabalho; (2) determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das caraterísticas individuais desses indivíduos e (3) a principal fonte da satisfação no trabalho é o grau de adaptação entre as caraterísticas do indivíduo e as do trabalho. Em suma, a satisfação pode resultar: das caraterísticas individuais da pessoa; das caraterísticas da própria função ou da interação entre a pessoa e a função.

De acordo com Cunha et al., (2007), existem diversos modelos que explicam a satisfação, contudo, podem ser agrupados em três tipos de antecedentes da motivação, que são eles: (1) as políticas e práticas organizacionais (por exemplo a política salarial, os estilos de chefias, etc.), (2) as caraterísticas da função (como a variedade, a identidade, etc) e (3) as caraterísticas individuais (tais como a autoestima, a necessidade/motivação de sucesso, etc.)

Para além disso, o estudo deste tema pode ser agrupado em três modelos de investigação Cunha et al., (2007), nomeadamente: nos modelos concentrados no indivíduo (que procuram identificar as caraterísticas individuais que fazem com que os indivíduos se tornem naturalmente mais ou menos satisfeitos), nos modelos centrados nas situações (que analisam quais as caraterísticas em contexto laboral que induzem a maior ou menor satisfação) e nos modelos concentrados nas interações (que investigam

como se explica a (in)satisfação através do grau de (des)ajustamento entre as características individuais e as situações).

O interesse da literatura em estudar a satisfação no trabalho está fortemente relacionado ao facto deste conceito ter o potencial de “afetar vários tipos de comportamentos nas organizações e contribuir para o nível de bem-estar dos colaboradores” (George & Jones, 2008:84), tendo em consideração que o sucesso de uma organização depende, maioritariamente, dos seus colaboradores.

O constructo sugere que se colaboradores estiverem satisfeitos são mais produtivos (Miller & Monge, 1986; Staw & Barsade, 1993) e comprometidos com a empresa, pelo que se irão esforçar para a ajudar a crescer e desenvolver (Locke & Latham, 1990). Segundo Cranny et al., (1992), a satisfação no trabalho proporciona o aumento da motivação dos colaboradores, o que leva a uma maior produtividade e ao crescimento económico e industrial. Consequentemente, resulta na redução de custos, do absentismo, dos erros e da rotatividade de pessoal, tornando-se assim, num grande impulso para a maioria das organizações.

Neste seguimento, é fundamental compreender as causas da satisfação para que se possa intervir, de forma a melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores (Cunha et al., (2007). Estas podem ser divididas em pessoais (fatores demográficos e diferenças individuais) e organizacionais (relacionadas com o trabalho). Relativamente às causas de satisfação pessoais, mais propriamente, às variáveis demográficas, Locke (1976) listou algumas características individuais dos trabalhadores que podem afetar o seu nível de satisfação, nomeadamente: idade, sexo, educação, posição ocupada e tempo que está a trabalhar na empresa. Por outro lado, as causas da satisfação organizacionais correspondem ao salário, ao trabalho em si, às perspetivas de carreira, ao estilo de chefia, aos colegas e às condições físicas (Cunha et al., 2007). O salário e as recompensas representam uma das principais causas, porque entre muitas outras coisas, podem funcionar como um incentivo e um sinal de reconhecimento organizacional, pelo esforço do indivíduo. Hackman & Oldham (1980), defendem que a satisfação pode ser um dos resultados de uma função motivacional, relacionada com as características da função (variedade, identidade, significado, autonomia, *feedback*), ou seja, provém do trabalho em si. As perspetivas de carreira representam uma causa da satisfação, na medida em que retratam os níveis salariais, o estatuto e o prestígio que é dado ao



indivíduo. Também as características da supervisão impactam a satisfação, devido à orientação do supervisor para as relações interpessoais e ao estilo de liderança participativo (Cunha, et al. 2007). Os colegas de trabalho são um determinante da satisfação, no sentido em que se existirem boas relações laborais é proporcionado um ambiente de trabalho agradável, bem como constituir relações de apoio e uma equipa coesa. Por último as condições de trabalho, não devem ser desmazeladas, no entanto, de um modo geral acredita-se que só interfiram na satisfação do indivíduo quando estão completamente degradadas (Herzberg, 1996).

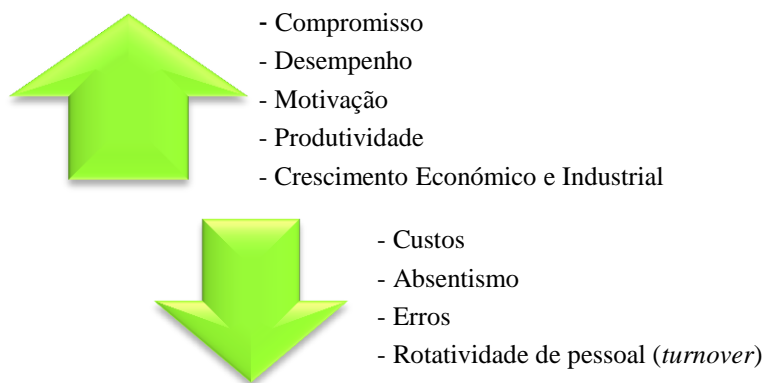
Após identificadas as principais causas da satisfação no trabalho, vejamos as consequências e respostas à insatisfação.

Conforme surgem Turnley & Feldman (1999) as respostas individuais à insatisfação, traduzem-se em quatro opções comportamentais: (1) a saída (quando as pessoas saem da empresa definitivamente), (2) a voz (o indivíduo continua na empresa, mas manifesta o seu descontentamento e sugere a introdução de mudanças), (3) a lealdade (mantém-se na empresa sem “quebrar” a lealdade, porém o comportamento é fundamentalmente passivo) e (4) a negligência (o indivíduo fica na empresa, desinteressando-se pela organização e pelo trabalho).

Karatepe et al. (2006) revelou que o nível baixo de satisfação no trabalho (insatisfação) leva a níveis altos de intenção de saída e/ou rotatividade (Lam et al., 2001). Pizam & Thornburg (2000) afirmam que quase 90% dos colaboradores se despedem quando estão insatisfeitos com o local de trabalho. Assim, considera-se que a (in)satisfação é um dos preditores da rotatividade (Staw, 1984), bem como do absentismo (Scott & Taylor, 1985).

Yang (2010) sugere a importância dos gestores/supervisores monitorizarem os subordinados de muito perto, para detetar e agir de imediato a quaisquer sinais de insatisfação (como stress, frustração, etc.), para se possível, atenuar este problema.

Podemos resumir os impactos da satisfação na Figura 1.1



*Figura 1.1 - Síntese dos impactos da satisfação*

## **1.4 Intenção de saída**

Burgess (1998) define rotatividade ou *turnover* como a rotação ou movimentação de trabalhadores: a) no mercado de trabalho; b) entre as empresas, lugares e ocupações e c) entre os estados de emprego e desemprego. De um modo geral a rotatividade refere-se à saída de um trabalhador da organização (Morrell et al., 2001).

A rotatividade pode ser voluntária ou involuntária. Considera-se voluntária quando é vontade do colaborador sair da organização e involuntária nos casos em que a iniciativa é da parte da empresa.

É fundamental tentar compreender quais são os motivos que levam os colaboradores a sair de uma organização por iniciativa própria. A investigação das variáveis que antecedem a intenção de saída concede às empresas a possibilidade de delinear ações que tenham como objetivo reter talentos importantes, que lhe permitem alcançar vantagem competitiva.

A maioria dos modelos tradicionais de rotatividade, incluem duas variáveis principais que predizem a intenção de sair, que são as atitudes do trabalho (e as respetivas causas), como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional e a facilidade de movimento, refletida nas alternativas percebidas de trabalho e no ato de procura de emprego (March & Simon, 1958; Hom & Griffeth, 1995; Mobley, 1977).

Um dos modelos mais conhecidos é o de Mobley (1977), que apurou a ligação entre a satisfação no trabalho e a eventual rotatividade voluntária, esclarecendo este mecanismo psicológico. Explicado de um modo geral, este processo inicia quando as pessoas avaliam o seu trabalho e obtêm como resultado a insatisfação em relação a este.

Consequentemente pensam em sair da organização, razão que as leva a procurar outras alternativas de emprego. De seguida, comparam as novas opções com o seu trabalho atual e no caso de qualquer uma dessas alternativas ser julgada melhor do que a situação corrente, muito provavelmente tomam a decisão de sair. Portanto, este processo refere-se à disposição consciente e deliberada de deixar a organização, gerando assim a rotatividade voluntária. Mais tarde, Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979) propuseram uma expansão do modelo, pois identificaram um número muito grande de variáveis de trabalho, organização, emprego e pessoa potencialmente relevantes para o processo de rotatividade.

Neste âmbito, baseado no mercado de trabalho e na área psicológica, Morrell et al. (2001) identifica uma lista de antecedentes da rotatividade:

Mercado:

- Oferta e a procura de recursos humanos
- O desemprego e emprego
- As oportunidades no mercado de trabalho
- Nível salarial no mercado de trabalho
- O custo dos empregos

Psicológica (percepções e atitudes relacionadas ao trabalho):

- Satisfação no trabalho
- O envolvimento no trabalho
- As carreiras
- O stress ocupacional
- O clima organizacional
- As características das funções
- O estilo de liderança

Como podemos observar, os antecedentes de *turnover* referentes ao mercado apresentados, são variáveis externas aos indivíduos. Por exemplo quando há melhores oportunidades no mercado de trabalho, a tendência que prevalece é a intenção de procurar outras alternativas de trabalho. Por outro lado, a dimensão psicológica está associada às percepções e atitudes relacionadas com o trabalho. Imaginemos, quando o

indivíduo percebe que a empresa tem baixas oportunidades de progresso na carreira; sente-se inadaptado ao tipo de supervisão; gera o sentimento de insatisfação, são tudo fatores, que provavelmente o que podem impulsionar para sair da organização.

É por isso muito importante que as empresas conheçam e compreendam as causas da rotatividade, para que consigam adotar e adaptar estratégias que lhes permitam, por um lado, reter as pessoas, e por outro minimizar os efeitos prejudiciais causados por esta (Flint et al., 2013).

A elevada rotatividade é indesejável para a organização, uma vez que envolve custos significativos, tanto a nível de custos tangíveis (recrutamento, seleção, integração, formação e desenvolvimento, benefícios, saída, etc.) como intangíveis (perda de know-how, quebra no fluxo de trabalho, etc.) (Koys, Mitchell et al., 2001; Holtom et al., 2005; Flint et al., 2013). Como podemos analisar, para além do *turnover* ser dispendioso, torna-se num obstáculo à manutenção de talentos e ainda prejudica o desempenho da empresa (Hinkin & Tracey, 2000; Glebbeek & Bax, 2004). Devido às consequências do *turnover* apresentadas, pode-se considerar que a retenção dos funcionários é, de facto, relevante para o sucesso organizacional.

Mitchell et al. (2001) são uns dos vários autores que argumentam que a integração no trabalho (através das táticas de socialização) representa um conjunto de forças que influenciam a retenção dos colaboradores. No entanto, estes autores destacam-se, neste contexto, pois descreveram as três dimensões de integração no trabalho que consideram essenciais para que se suceda a retenção, que designaram por ligações, adaptação e sacrifício. As ligações estão relacionadas com o grau em que os indivíduos têm vínculos/conexões com outras pessoas e/ou atividades. Quanto maior o número dessas ligações, menor a probabilidade de os indivíduos tomarem a decisão de sair. A segunda dimensão diz respeito ao grau em que os indivíduos percebem a sua adaptação ao ambiente e à organização. Quanto melhor for a adaptação, maior será a probabilidade do indivíduo se sentir ligado à organização e, pelo contrário, menor a vontade de querer desistir. Por fim, o sacrifício refere-se aos benefícios materiais e/ou psicológicos que seriam perdidos ao desistir. Quanto maiores os sacrifícios associados à saída, menor a probabilidade, dos indivíduos quererem perder esses benefícios ao saírem. Estas três componentes associadas à organização e à comunidade de um indivíduo, criam uma matriz que sugere seis dimensões: ligação-organização; ligação-comunidade, adaptação-

organização; adaptação-comunidade; sacrifício-organização e sacrifício-comunidade). Os autores propõem que, essas dimensões juntas, mostram e explicam a significativa influência da integração no *turnover*, além da satisfação no trabalho, compromisso organizacional, alternativas de trabalho e a procura de emprego. Concluindo Mitchell et al. (2001) defendem que, dadas as alternativas, as pessoas ficam se estiverem satisfeitas com o seu trabalho e comprometidas com a organização e, pelo contrário, saem se não estiverem.

Também as percepções de justiça, o suporte organizacional e a confiança organizacional são variáveis que estão relacionadas com a intenção de saída. Farooq & Farooq (2014) demonstraram que os colaboradores são sensíveis a questões relativas à justiça no contexto de trabalho e verificaram que a confiança organizacional intercede na relação entre de justiça e a rotatividade. Assim a percepção de justiça e do suporte organizacional aumentam a confiança do indivíduo na organização, diminuindo a sua intenção de saída. Outro aspeto que afeta essa intenção é percepção de suporte organizacional (Diógenes et al., 2016), quanto maior o apoio que os indivíduos sentirem, menor a hipótese de saírem. Em síntese, a literatura indica que a percepção de suporte organizacional e a confiança organizacional podem predizer a intenção de rotatividade, sendo possível que a confiança, por sua vez, desempenha um papel conciliador na relação.

## **2 CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPÍRICO**

Neste capítulo apresenta-se o modelo teórico, com os respetivos objetivos e hipóteses do estudo. De seguida, caracteriza-se a metodologia de recolha dos dados e apresentam-se os instrumentos de medida.

### **2.1 Objetivos e Hipóteses**

Contextualizando, a temática deste estudo foi escolhida pelo facto de, atualmente, a Roca, S.A. apresentar elevado *turnover* que, pelos seus dados estatísticos está a aumentar progressivamente (gráfico 3.3), constituindo assim um dos seus principais problemas organizacionais. No seu caso, as saídas ocorrem principalmente entre o 1º e o 3º mês após a entrada na empresa, como se pode observar no gráfico 3.6. Posto isto, achamos necessário e pertinente tentar perceber as razões que levam os colaboradores a sair da empresa neste período.

Do ponto de vista da organização, é fundamental compreender se as práticas de gestão de recursos humanos que estão a ser aplicadas aquando a entrada do colaborador na empresa são as mais adequadas e eficazes. Isto é, se as táticas de socialização que a Roca, S.A. põe em prática levam efetivamente os novos colaboradores a sentirem-se integrados, mais comprometidos e envolvidos com a empresa, contribuindo para o aumento da sua motivação e satisfação em contexto laboral. De seguida, pela ótica do colaborador, deve-se compreender o que realmente o motiva (fatores) e se de facto estão motivados e satisfeitos. Por fim, em que medida a satisfação laboral está relacionada com a intenção de saída. Desta forma poderemos identificar os fatores que a empresa deve apostar estrategicamente para reter os seus colaboradores e, assim, evitar a sua saída.

Resumidamente, este estudo tem como objetivo verificar se, conforme atesta muita da literatura já abordada (Bauer & Green, 1994; Ashforth & Saks, 1996; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Allen, 2006; Saks et al., 2007), as PGRH, neste caso concreto, a socialização organizacional, influenciam a satisfação dos colaboradores e a sua consequente intenção de saída. Pretende-se assim confirmar o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos, que tem como principal objetivo aumentar/melhorar a satisfação e motivação dos colaboradores, que se irá traduzir numa maior retenção destes.

Neste estudo foram utilizadas como variáveis as “práticas de socialização”, a “satisfação dos colaboradores”, a “motivação” e a “intenção de saída”. Pretende-se avaliar as associações entre estas variáveis, tal como são operacionalizadas no questionário “a influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos – socialização –, na motivação e satisfação dos colaboradores e intenção de saída”.

Neste sentido, foram postuladas as 4 hipóteses deste estudo:

Hipótese 1: As práticas de socialização organizacional estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores.

Hipótese 2: A Motivação está positivamente associada à satisfação no trabalho.

Hipótese 3: A Motivação está negativamente associada à intenção de saída.

Hipótese 4: A satisfação no trabalho está negativamente associada à intenção de saída.

Estas hipóteses resultam das relações entre as estas variáveis identificadas na revisão da literatura, que levam a propor que, na organização em estudo, se comportarão de forma semelhante ao já verificado previamente em outros contextos.

Destas hipóteses resulta o seguinte modelo teórico:



*Figura 2.1 - Modelo teórico do estudo*

## **2.2 Metodologia de recolha de dados**

A amostra em estudo foi obtida a partir de uma população de colaboradores da Roca, S.A., cuja entrada na empresa ocorreu há menos de 2 anos. Primeiramente, foram solicitadas (pessoalmente) as devidas autorizações para aplicação do questionário e posteriormente (via email), para a dispensa dos colaboradores para o respetivo preenchimento. Convocaram-se 255 colaboradores, entre setembro e outubro de 2018, dos quais apenas compareceram 127, sendo a taxa de resposta aproximadamente 50%.

Os questionários (em forma de papel) foram distribuídos e recolhidos presencialmente, quer em grupo, quer individualmente, nas instalações da empresa. A sua aplicação foi precedida de uma explicação dos objetivos, do conteúdo, bem como dos esclarecimentos sobre a confidencialidade dos dados. Ainda assim, observou-se alguma falta de compreensão no grupo dois.

## **2.3 Instrumentos de medida**

Para avaliar as variáveis anteriormente designadas foi administrado o questionário “a influência das práticas de gestão de recursos humanos, na motivação e satisfação dos colaboradores e intenção de saída”. Este questionário foi realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), no âmbito do projeto de mestrado de Gestão Empresarial, sendo composto por quatro grupos, nomeadamente: dados demográficos, práticas de gestão de recursos humanos (socialização), motivação, satisfação no trabalho e por fim intenção de saída, totalizando 100 questões.

A primeira parte do questionário é constituída pelos dados demográficos, que se centram nas seguintes variáveis: género, idade, categoria profissional, tempo que está na empresa e habilitações literárias.

A segunda parte, destina-se a medir as práticas de recursos humanos, mais especificamente, de socialização, de acordo com Jones (1986). É um instrumento de autoavaliação com 30 itens, composto por 6 grupos de táticas de socialização, designadamente e por ordem: coletivas vs. individuais, formais vs. informais, investidura vs. desinvestidura, sequenciais vs. aleatórias, seriais vs. disjuntivas e fixas vs. variáveis. Cada grupo de tática tem 5 itens. Os indivíduos devem responder a estas questões de acordo com a sua experiência de socialização, aquando da entrada na



organização e para isso, utilizam uma escala de *Likert* de 6 pontos que varia de (1) “discordo totalmente” a (6) “concordo totalmente”.

A terceira parte do questionário refere-se à motivação (intrínseca e extrínseca) em contexto laboral. O instrumento de medida original é o *Work Values Questionnaire* (Furnham et al., 2005). Solicita-se aos participantes que respondam numa escala de *Likert* de 6 pontos (1 – “de importância nula” a 6 - “de extrema importância”), o quão importante, cada fator de motivação é para si, independentemente do contexto laboral em que se encontram. Este grupo é constituído por 37 itens, que por sua vez se encontram divididos em 4 conjuntos de fatores motivacionais que são: (1) as relações em contexto de trabalho, (2) a influência e o progresso, (3) o financeiro e as condições de trabalho e (4) a autonomia e o uso de competências.

A quarta parte do questionário refere-se à satisfação, incluindo uma escala de satisfação afetiva com 5 itens, baseada na escala “*Job Satisfaction Scale*” de Brayfield & Rothe (1951) e uma escala de satisfação cognitiva, com 20 itens, baseada no “*Minnesota Satisfaction Questionnaire*” de Weiss et al., (1967), ambas utilizadas por Veludo (2011). De referir que a escala da satisfação cognitiva se divide em duas sub-escalas: satisfação intrínseca (9 itens) e satisfação extrínseca (11 itens). Os sujeitos utilizam para as respostas uma escala de *Likert* de 6 pontos, sendo (1) “discordo totalmente” e (6) “concordo totalmente”.

A intenção de saída enquadra-se na quarta parte deste questionário, referente à satisfação no trabalho, sendo composta por 3 itens, de acordo com o original Peters et al., (1981). Tal como anteriormente, os participantes utilizam uma escala de *Likert* de 6 pontos que varia de (1) “discordo totalmente” a (6) “concordo totalmente”, para indicar se pretendem ou não sair da organização brevemente.

### **3 CAPÍTULO 3 – RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados do questionário aplicado na Roca, S.A. e discutido o seu significado e implicações para a empresa.

#### **3.1 Amostra**

A amostra total inclui 127 inquiridos, sendo 85 (67%) do género masculino e 42 (33%) do género feminino. No que respeita à idade, que oscila entre os 18 e mais de 56 anos, segundo os dados recolhidos, 50 (39%) indivíduos tinham idade compreendida entre 18 a 25 anos, sendo este o intervalo que se destacou. Relativamente à categoria, observa-se que 115 (91%) são operadores e 12 (9%) são técnicos, não se registando nenhum inquirido com a categoria de chefe de equipa. O tempo médio na organização até o preenchimento do questionário é de 9 meses. Quanto às habilitações literárias, verifica-se que a maioria dos trabalhadores têm o 12º ano (73, correspondendo a 58%), seguindo-se o 9º ano com 36 inquiridos (28%), 12 (9%) são licenciados, 3 (2%) têm mestrado. Como minoria há 1 (1%) do 4º ano, 1 (1%) do 6º ano e 1 (1%) do bacharelato.

*Tabela 3.1 – Género*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	42	33
Masculino	85	67

*Tabela 3.2 – Idade*

	<b>N</b>	<b>%</b>
18 a 25 anos	50	39
26 a 30 anos	23	18
31 a 35 anos	21	17
36 a 40 anos	20	16
41 a 45 anos	6	5
46 a 50 anos	5	4
51 a 55 anos	1	0,5
Mais de 56 anos	1	0,5

*Tabela 3.3 – Categoria profissional*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Técnico	12	9
Chefe de equipa	0	0
Operador	115	91

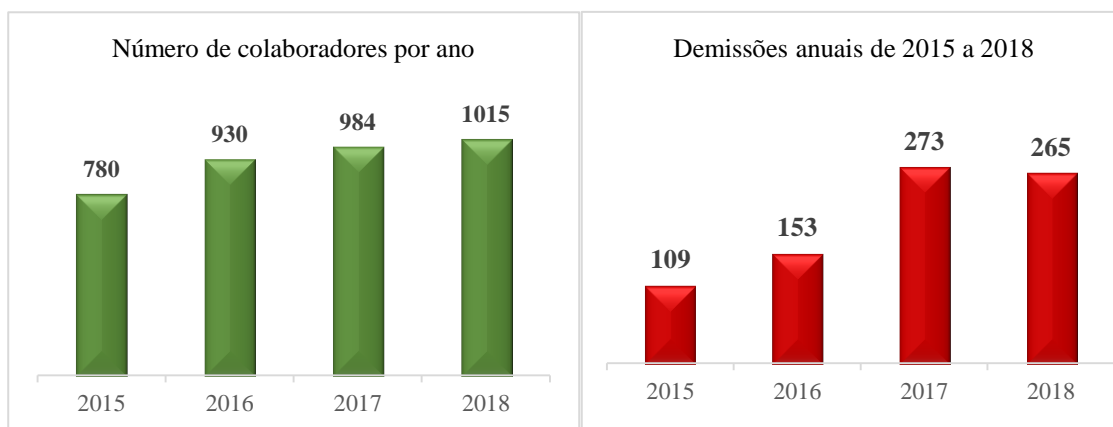
*Tabela 3.4 –Antiguidade na empresa*

	<b>N</b>	<b>Média</b>
1 a 6 meses	49	9
7 a 12 meses	38	
13 a 18 meses	26	
19 a 24 meses	14	

*Tabela 3.5 –Habilitações literárias*

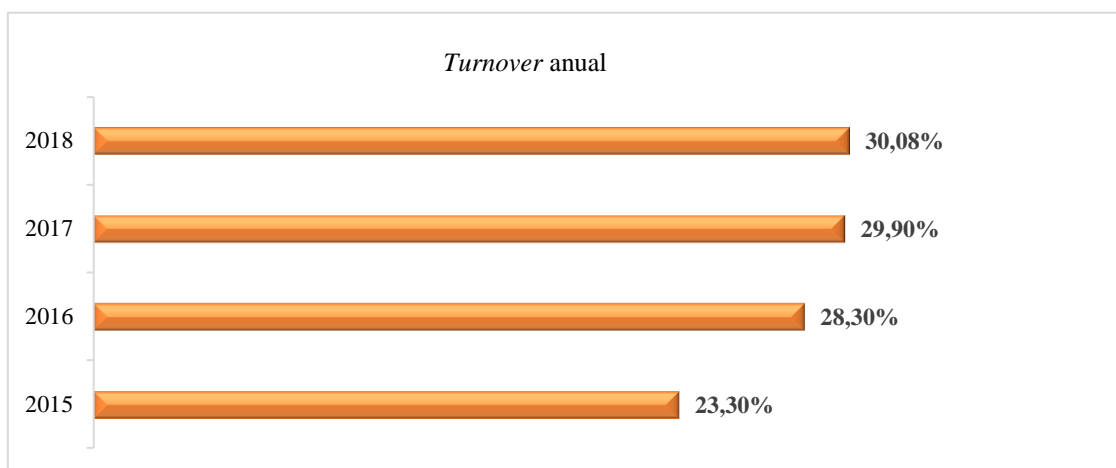
	<b>N</b>	<b>%</b>
4º ano	1	1
6º ano	1	1
9º ano	36	28
12º ano	73	58
Bacharelato	1	1
Licenciatura	12	9
Mestrado	3	2

A Roca, S.A. tem vindo a aumentar progressivamente o seu número de colaboradores, ao longo dos últimos anos, tal como se pode confirmar no gráfico 3.1, que indica o aumento de 235 colaboradores de 2015 até 2018. No entanto, também o número de demissões e *turnover* anual tem aumentado, como podemos analisar nos gráficos 3.2 e 3.3, respetivamente. Nos últimos dois anos, verifica-se que a média de saídas é de 269 colaboradores por ano. Quanto ao *turnover* anual, entre 2017 e 2018, a média ronda os 30,35%. A percentagem de *turnover* voluntário aumentou 4% de 2017 para 2018, como se encontra retratado nos gráficos 3.4 e 3.5, respetivamente. Por último, com o gráfico 3.6, podemos constatar que o foco das saídas ocorre principalmente entre o 1º e 3º mês, aumentando de 2017 para 2018. Os níveis de saída da empresa com mais de 5 anos, são justificados, em parte, pelo número de pessoas que se reformam.



*Gráficos 3.1 - Evolução do nº de colaboradores por ano, na Roca, S.A. (2015 a 2018)*

*Gráficos 3.2 - Evolução das demissões anuais, na Roca, S.A. (2015 a 2018)*



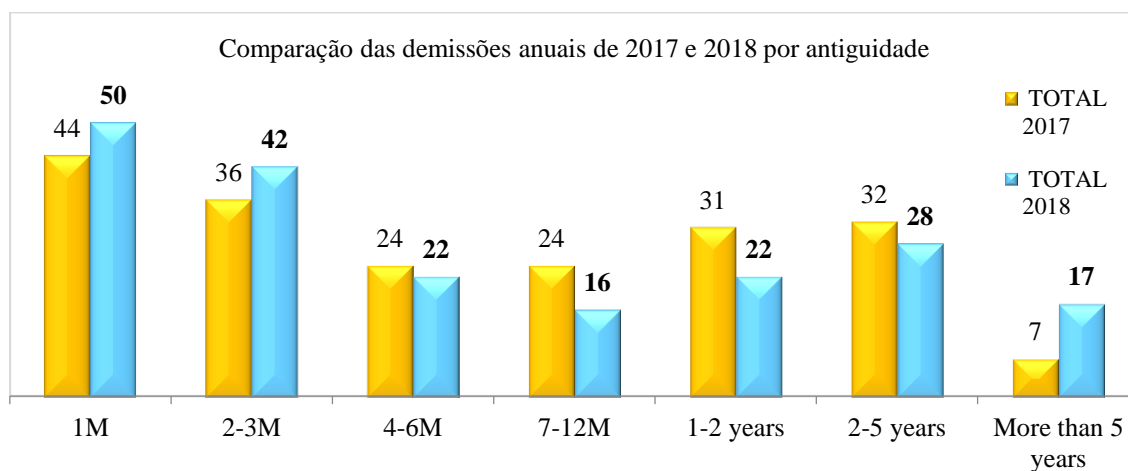
*Gráficos 3.3 - Evolução do turnover anual, em percentagem, na Roca, S.A. (2015 a 2018)*



Gráficos 3.4 - Percentual de turnover voluntário e involuntário, na Roca, S.A. em 2017



Gráficos 3.5 – Percentual de turnover voluntário e involuntário, na Roca, S.A. em 2018



Gráficos 3.6 – Comparação das demissões anuais de 2017 e 2018, por antiguidade, na Roca, S.A.

### 3.2 Confiabilidade dos instrumentos de medição

Primeiramente, é necessário garantir a fiabilidade das escalas utilizadas no estudo, como tal, iremos medir a consistência interna através do *Alfa de Cronbach* (Maroco & Garcia-Marques, 2006). A classificação da fiabilidade será feita de acordo com a tabela de variância e aceitabilidade do *Alfa de Cronbach* (DeVellis, 2012).

*Tabela 3.6- Variância e consistência interna do Alfa de Cronbach*

<b>Alfa Cronbach</b>	<b>Consistência Interna</b>
<b><math>0.9 \leq \alpha</math></b>	Excelente
<b><math>0.8 \leq \alpha &lt; 0.9</math></b>	Bom
<b><math>0.7 \leq \alpha &lt; 0.8</math></b>	Aceitável
<b><math>0.6 \leq \alpha &lt; 0.7</math></b>	Questionável
<b><math>0.5 \leq \alpha &lt; 0.6</math></b>	Fraco
<b><math>\alpha &lt; 0.5</math></b>	Inaceitável

**Fonte:** DeVellis, R.F. (2012)

Vejamos os resultados da fiabilidade relativamente às escalas do grupo de PGRH de Socialização. O grupo das táticas coletivas vs. individuais (“SOC 1”) demonstra que ao excluir o item 4, a escala é considerada como questionável. Seguidamente, como podemos observar pelo valor do *Alfa de Cronbach*, as escalas das táticas formais vs. informais (“SOC 2”) e das seriais vs. disjuntivas (“SOC 5”) são classificadas como inaceitáveis e devido à falta de fiabilidade dos dados não serão consideradas. No caso das escalas das táticas de investidura vs. desinvestidura (“SOC 3”) e das fixas vs. variáveis (“SOC 6”) passam a ser “fracas”, quando excluídos os itens 15 e o 19, respetivamente, no entanto, serão consideradas. Por fim, a escala das táticas sequenciais vs. aleatórias (“SOC 4”) é aceitável, excluindo o item 19.

*Tabela 3.7 - Fiabilidade das escalas da PGRH - Socialização*

	<b>Itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b> (com todos os itens)	<b>Alfa de Cronbach</b> (com os itens <u>excluídos</u> )
<b>SOC 1</b>	P1	<b>0,548</b>	<b>0,606</b>
	P2		
	P3		
	P4		
	P5		
<b>SOC2</b>	P6	<b>0,424</b>	-----
	P7		
	P8		
	P9		
	P10		
<b>SOC3</b>	P11	<b>0,348</b>	<b>0,555</b>
	P12		
	P13		
	P14		
	P15		
<b>SOC4</b>	P16	<b>0,622</b>	<b>0,798</b>
	P17		

	P18		
	P19		
	P20		
SOC5	P21	0,317	-----
	P22		
	P23		
	P24		
	P25		
SOC6	P26	0,497	0,583
	P27		
	P28		
	P29		
	P30		

Quando à fiabilidade das escalas do grupo da motivação, verificámos primeiro as que dizem respeito ao tipo de motivação: intrínseca (“MOTM”) e extrínseca (“MOTH”). Seguidamente, analisamos as escalas dos grupos de fatores de motivação: relações em contexto laboral (“MOTR”), influência e progresso (“MOTP”), financeira e condições de trabalho (“MOTF”) e autonomia e uso de competências (“MOTA”). As escalas “MOTM” e “MOTH” apresentam um *Alfa de Cronbach* superior a 0,8, o que significa que ambas têm boa consistência.

*Tabela 3.8 - Fiabilidade das escalas do tipo de motivação*

	Itens	Alfa de Cronbach
MOTM	M21	0,914
	M35	
	M12	
	M28	
	M7	
	M8	
	M16	
	M17	
	M25	
	M2	
	M1	
	M32	
	M23	
	M22	
	M34	
	M15	
	M3	
	M5	
	M18	
	M36	
MOTH	M29	0,897
	M30	
	M24	
	M9	
	M33	
	M10	

	M20	
	M4	
	M37	
	M19	
	M26	
	M13	
	M14	
	M27	
	M31	
	M11	
	M6	

Os resultados da fiabilidade das escalas dos grupos de fatores de motivação, expressos na tabela abaixo, comprovam a sua consistência, uma vez que o *Alfa de Cronbach* é classificado como “bom” para as escalas de “MOTR”, “MOTP” e “MOTF” e como “questionável” para a escala de “MOTA”.

*Tabela 3.9 - Fiabilidade das escalas dos fatores de motivação*

	<b>Itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>MOTR</b>	M29	<b>0,889</b>
	M30	
	M21	
	M35	
	M24	
	M12	
	M28	
	M9	
	M7	
	M33	
	M8	
	M10	
<b>MOTP</b>	M16	<b>0,826</b>
	M17	
	M25	
	M20	
	M2	
	M1	
	M32	
	M22	
	M23	
<b>MOTF</b>	M4	<b>0,842</b>
	M37	
	M19	
	M26	
	M13	
	M14	
	M11	
	M31	
	M27	
	M6	
	M34	



<b>MOTA</b>	M15	<b>0,695</b>
	M3	
	M5	
	M18	
	M36	

No que respeita às escalas do grupo de Satisfação, os resultados do teste de fiabilidade demonstraram que as escalas da satisfação intrínseca (SI) e extrínseca (SE) consideram-se boas, sendo o *Alfa de Cronbach* superior a 0,8. A escala de satisfação afetiva (SA) é inaceitável, pelo que não utilizaremos esta variável.

*Tabela 3.10 - Fiabilidade das escalas de satisfação*

	<b>Itens</b>	<b>Alfa de Cronbach1</b>
<b>SI</b>	S2	<b>0,850</b>
	S7	
	S10	
	S11	
	S12	
	S16	
	S17	
	S19	
<b>SE</b>	S21	<b>0,804</b>
	S4	
	S6	
	S13	
	S14	
	S15	
	S18	
	S20	
	S22	
	S23	
	S24	
<b>SA</b>	S25	<b>0,266</b>
	S1	
	S3	
	S5	
	S8	
	S9	

*Tabela 3.11 - Fiabilidade da escala de intenção de saída*

	<b>Itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>IS</b>	S26	<b>-0,989</b>
	S27	
	S28	

### 3.3 Testes das hipóteses

Apresentam-se agora os resultados da hipótese (1): “as práticas de socialização estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores”.

*Tabela 3.12 Correlação entre as variáveis de socialização e satisfação no trabalho*

	<b>SOC 1 (Coletivas vs. Individuais)</b>	<b>SOC 3 (Investidura vs. Desinvestidura)</b>	<b>SOC 4 (Sequenciais vs. Aleatórias)</b>	<b>SOC 6 (Fixas vs. Variáveis)</b>
SI	,408**	,528**	,657**	,528**
SE	,418**	,540**	,593**	,392**

No estudo das correlações entre a socialização e a satisfação no trabalho, verifica-se que todas as táticas estatisticamente fiáveis (coletivas, investidura, sequenciais e fixas) apresentam correlações positivas, fortes e estatisticamente significativas ( $p > 0.01$ ) com as dimensões de satisfação intrínseca e extrínseca, como se pode observar na tabela 3.12, em detalhe.

Para a hipótese (2): “a motivação está positivamente associada à satisfação no trabalho”, foram correlacionadas estas variáveis e obtivemos a seguinte informação.

*Tabela 3.13 - Correlação entre as variáveis de motivação e satisfação no trabalho*

	<b>MOTM (Intrínseca)</b>	<b>MOTH (Extrínseca)</b>	<b>MOTR (Relações laborais)</b>	<b>MOT P (Influência e Progresso)</b>	<b>MOTF (Financeiro e cond. laborais)</b>	<b>MOTA (Autonomia e competências)</b>
SI	,320**	,211*	,251**	,338**	,179*	,245**
SE	0,169	0,133	0,155	,204*	0,089	0,109

A motivação intrínseca encontra-se correlacionada positivamente e com significância estatística com a satisfação intrínseca ( $r = 0.320$ ,  $p > 0.01$ ).

Por outro lado, a motivação extrínseca está correlacionada de um modo positivo e com significância estatística com a satisfação intrínseca ( $r = 0.211$ ,  $p > 0.05$ ).

Relativamente aos fatores motivacionais, que dizem respeito às relações em contexto laboral, confirma-se que a correlação é positiva e com significância estatística, com a satisfação intrínseca ( $r = 0.251$ ,  $p > 0.01$ ).

Quanto ao fator motivacional de influência e progresso, verifica-se que está correlacionado positivamente e a um nível de significância estatística de  $r = 0.338$ ,  $p > 0.01$  com a satisfação intrínseca e de  $r = 0.204$ ,  $p > 0.05$  com a satisfação extrínseca.

O grupo de motivação que diz respeito aos fatores financeiros e às condições de trabalho, apresenta-se correlacionado positivamente e com uma significância estatística de  $r = 0.179$ ,  $p > 0.05$  com a satisfação intrínseca.

Por último, os fatores de motivação relacionados com a autonomia e o uso de competências, encontram-se correlacionados positivamente e com uma significância estatística de  $r = 0.245$ ,  $p > 0.01$  com a satisfação intrínseca.

Para a hipótese 3: “a motivação está negativamente associada à intenção de saída”, os resultados apresentados demonstram que não existem correlações com níveis de significância entre as dimensões da motivação e a intenção de saída. Assim, esta hipótese será rejeitada.

*Tabela 3.14 - Correlação entre as variáveis de motivação e intenção de saída*

	<b>MOTM (Intrínseca)</b>	<b>MOTH (Extrínseca)</b>	<b>MOTR (Relações laborais)</b>	<b>MOT P (Influência e Progresso)</b>	<b>MOTF (Financeiro e cond. laborais)</b>	<b>MOTA (Autonomia e competências)</b>
<b>IS</b>	-0,068	0,043	-0,047	-0,040	0,040	-0,011

Relativamente à última hipótese (4): “a satisfação no trabalho está negativamente associada à intenção de saída”, os resultados comprovam que a intenção de saída se encontra correlacionada negativamente e a um nível de significância estatística de  $r = -0.344$ ,  $p > 0.01$  com a satisfação intrínseca e de  $r = -0.274$ ,  $p > 0.01$  com a satisfação extrínseca.

*Tabela 3.15 - Correlação entre as variáveis de satisfação no trabalho e intenção de saída*

	<b>SI (Satisfação Intrínseca)</b>	<b>SE (Satisfação Extrínseca)</b>
<b>IS</b>	-,344**	-,274**

Vejamos agora os resultados da correlação entre as variáveis demográficas com as práticas de socialização organizacional, motivação, satisfação e intenção de saída.

Como podemos observar, não há correlações com níveis de significância entre o gênero e as outras dimensões. Por outro lado, a idade está negativamente correlacionada, com um nível de significância de  $r = -0.214$ ,  $p > 0.05$ , com a intenção de saída. Ou seja, os colaboradores mais velhos apresentam menor intenção de saída.

Quanto à categoria profissional, os resultados demonstram a correlação positiva, com significância estatística, com as táticas de socialização fixas ( $r = 0.211$ ,  $p > 0.05$ ) e correlação negativa com a motivação relacionada à autonomia e ao uso de competências ( $r = -0.208$ ,  $p > 0.05$ ).

A antiguidade encontra-se correlacionada positivamente e com significância estatística com a toda a motivação intrínseca ( $r = 0.332$ ,  $p > 0.01$ ) e extrínseca ( $r = 0.276$ ,  $p > 0.01$ ), bem como com os fatores motivacionais relacionados com as relações em contexto laboral ( $r = 0.273$ ,  $p > 0.01$ ), a influência e progresso ( $r = 0.316$ ,  $p > 0.01$ ), as condições de trabalho e financeiras ( $r = 0.250$ ,  $p > 0.01$ ) e com a autonomia e o uso de competências ( $r = 0.341$ ,  $p > 0.01$ ). Possivelmente, isto acontece porque os colaboradores menos motivados vão saindo da empresa, havendo maior retenção dos que se sentem mais motivados.

Por último os resultados indicam que as habilitações literárias estão correlacionadas negativamente, com nível de significância, com as táticas de socialização individuais ( $r = -0.183$ ,  $p > 0.05$ ), aleatórias ( $r = -0.202$ ,  $p > 0.05$ ) e com as variáveis ( $r = -0.343$ ,  $p > 0.01$ ).

*Tabela 3.16 - Correlação entre as variáveis demográficas e as PGRH de Socialização*

	Gênero	Idade	Categoria	Antiguidade	Habilitações
SOC 1 (Coletivas vs. Individuais)	0,092	-0,085	0,106	0,016	-,183*
SOC 3 (Investidura vs. Desinvestidura)	-0,163	-0,026	-0,025	0,010	0,028
SOC 4 (Sequenciais vs. Aleatórias)	-0,136	0,056	0,172	-0,019	-,202*
SOC 6 (Fixas vs. Variáveis)	-0,023	-0,011	,211*	0,086	-,343**
MOTM (Intrínseca)	-0,133	-0,013	-0,107	,332**	0,033

MOTH (Extrínseca)	-0,099	-0,034	0,026	,276**	0,029
MOTR (Relações laborais)	-0,124	-0,062	-0,017	,273**	0,004
MOT P (Influência e Progresso)	-0,082	0,040	-0,077	,316**	-0,001
MOTF (Financeiro e cond. laborais)	-0,092	0,006	0,047	,250**	0,031
MOTA (Autonomia e competências)	-0,169	-0,106	-,208*	,341**	0,134
SI	-0,129	0,103	0,114	0,135	-0,160
SE	-0,148	0,047	0,067	-0,012	-0,029
IS	0,091	-,214*	0,002	-0,002	0,080

### 3.4 Discussão

A partir da análise dos dados do presente estudo, surge como evidente a existência de uma influência direta das práticas de socialização organizacional, mais especificamente, das táticas coletivas, de investidura, sequenciais e fixas na satisfação intrínseca e extrínseca. Isto significa que a satisfação dos indivíduos é influenciada pelas táticas de socialização: que possibilitem a aprendizagem comum (coletivas); que permitem que os colaboradores sejam apoiados pelos colegas (investidura), facilitando assim a sua entrada na organização; por aquelas que funcionam sob uma sequência lógica, a qual é transmitida com clareza ao indivíduo (sequenciais); e aquelas que seguem uma sequência lógica de etapas, com prazos previamente definidos, para que o colaborador tenha conhecimento do processo a seguir, normalmente são utilizados cronogramas (fixas) (Jones, 1986).

Desta forma, e de acordo com Jones (1986), verificamos que as táticas coletivas, sequencias, fixas e de investidura se enquadram no grupo das táticas institucionalizadas. Esta forma de socialização permite que o recém-admitido se adapte bem à organização (Van Maanen & Schein, 1979; Jones, 1986; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Sacks et al., 2007), dado que representa um programa de desenvolvimento formalizado e organizado para este poder seguir sem dificuldades, uma vez que lhe são transmitidas

todas as informações sobre a empresa, a tarefa, o cronograma, o seu progresso futuro, etc. Para além disto, o indivíduo aceita passivamente o *status quo* e os requisitos de função/tarefa (Van Maanen & Schein, 1979; Jones 1986). Segundo vários autores (Cooper-Thomas & Anderson, 2004; Saks et al., 2007; Ashforth et al., 2007), a boa adaptação organizacional conduz à satisfação dos indivíduos. Portanto conclui-se que este tipo de táticas de socialização que a Roca, S.A. aplica para a adaptação dos novos colaboradores surte efeito na sua satisfação. Feita esta análise, podemos concluir que a hipótese (1) “as PGRH de socialização, estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores” se verifica.

No que respeita à motivação, os resultados deste estudo evidenciam uma relação positiva da motivação intrínseca e extrínseca, com a satisfação intrínseca. Ao contrário do que seria expectável, a motivação extrínseca está relacionada com a satisfação intrínseca, ao invés da satisfação extrínseca. Da mesma forma, todos os grupos de fatores motivacionais (relações em contexto laboral, influência e progresso, financeiros e condições de trabalho e autonomia e uso de competência), apresentam correlação com a satisfação intrínseca. Apenas o grupo de fatores motivacionais relativo à vertente financeira e condições de trabalho, tem relação com a satisfação extrínseca, como seria de esperar. Em suma, os resultados evidenciam que a motivação está positivamente relacionada com a satisfação intrínseca. Isto significa que a motivação dos colaboradores provém fundamentalmente de fatores intrínsecos e não de fatores extrínsecos, relacionados ao contexto de trabalho ou organizacional. Para além disto, esta correlação com a satisfação intrínseca revela que os indivíduos motivados intrinsecamente, mostram que a sua satisfação em contexto laboral é intrínseca, ou seja, gostam do trabalho/tarefa em si – prazer intrínseco (Ryan & Connel, 1989). Estes resultados estão em consonância com o que defende Deci (1971): as pessoas intrinsecamente motivadas, esforçam-se para obter recompensas que satisfaçam as suas necessidades intrínsecas. O autor argumenta ainda que as organizações devem estimular este tipo de motivação. Com isto podemos afirmar que a hipótese 2: a motivação está positivamente associada à satisfação no trabalho, foi parcialmente comprovada.

Relativamente à hipótese 3: “a motivação está negativamente associada à intenção de saída”, uma vez que os resultados deste estudo não apresentaram qualquer correlação entre as variáveis, a hipótese foi rejeitada.

Ao nível da satisfação no trabalho, os dados evidenciam que existe uma relação negativa entre a satisfação intrínseca e extrínseca com a intenção de saída. O que significa que quanto maior é a satisfação intrínseca e extrínseca, menor é a intenção de saída dos colaboradores. Desta forma podemos confirmar a veracidade da hipótese 4: “a satisfação no trabalho está negativamente associada à intenção de saída”.

Estas conclusões são fundamentais para que a empresa compreenda onde pode apostar fortemente, para conseguir reter os seus colaboradores. Neste caso, a Roca, S.A. deve investir na satisfação intrínseca e extrínseca, porque tal como os resultados indicam, se esses fatores se verificarem os indivíduos não manifestam intenção de sair da empresa. Portanto, a organização deve incidir nos fatores que antecedem a rotatividade e que estão ligados à satisfação, como menciona (Morrell et al., 2001). Por exemplo, para a satisfação intrínseca o foco pode ser colocado nas carreiras, nas características das funções, no envolvimento no trabalho, etc. (Morrell et al., 2001). Por outro lado, para a satisfação extrínseca, pode reforçar, por exemplo, as relações com as chefias, os estilos de liderança, etc. (Morrell et al., 2001).

Relativamente aos dados demográficos, nomeadamente, entre a idade e a intenção de saída, constatou-se segundo os resultados obtidos neste estudo, que quanto maior for a idade dos indivíduos, menor é a sua intenção de saída da organização. Ou seja, os colaboradores com mais idade tendem a permanecer na organização. Provavelmente, esta relação significa que, quem tem intenção de saída vai abandonando a empresa ao longo do tempo e, por outro lado, envelhecendo nela os colaboradores que não querem sair.

Parece haver consistência com os resultados que apontam, ainda, que a antiguidade do indivíduo na empresa está positivamente associada à motivação. Isto é, quanto mais tempo o indivíduo está na empresa, mais motivado e satisfeito (afetivamente) se sente. Possivelmente, isto não significa que os trabalhadores vão ficando mais motivados com o tempo, mas sim, que os menos motivados foram saindo da organização com o tempo.

Quanto à categoria, averiguou-se que a categoria de operadores está positivamente relacionada com as táticas de socialização fixas (sequenciais e cronologicamente definidas) e negativamente associada aos fatores motivacionais relativos à autonomia e uso de competências. Portanto, desta análise, entende-se que os operadores são os que têm tido na sua socialização um apoio mais sequencial e com supervisão.

Os resultados deste estudo mostram que, quantas mais habilitações o indivíduo tem, mais individuais, aleatórias e variáveis são as práticas de socialização. De acordo com Jones (1986), estas enquadram-se nas táticas individualizadas, visto que o indivíduo tem a oportunidade de ser criativo e autónomo, podendo assim criar os seus próprios métodos de trabalho, estando assim estas táticas associadas as orientações de função inovadoras. Logo a socialização é diferenciada conforme as habilitações. Por último, foi observado que quanto mais elevadas eram as habilitações, menor era a satisfação afetiva.

Tendo em conta que se verificou que as práticas de socialização coletivas, de investidura, sequenciais e fixas influenciam positivamente a satisfação dos seus colaboradores, e que a satisfação intrínseca e extrínseca, estão negativamente associadas à intenção de saída, a recomendação óbvia é que a empresa deve reforçar essas práticas. Isso pode ser feito melhorando os procedimentos e a documentação de acolhimento ou alargando essas práticas a mais colaboradores recém-admitidos.

Dado que se parece verificar uma correlação entre a motivação intrínseca e a retenção (medida pela antiguidade), também faria sentido que a organização procurasse avaliar essa motivação nos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção. Assim poderia filtrar melhor os candidatos e contratar apenas aqueles que, posteriormente, teriam maior tendência em permanecer na organização.

Uma das limitações deste estudo foi a indisponibilidade dos colaboradores para o preenchimento do questionário, que não nos possibilitou a obtenção de mais dados. Outras limitações ao estudo foram as baixas habilitações literárias, juntamente com a diversidade de idiomas dos colaboradores, que dificultaram a compreensão das questões, principalmente do grupo 1 do questionário, mesmo com apoio. Julgamos que esse tenha sido um dos motivos que levou à baixa fiabilidade de 2 escalas e algumas questões desse grupo. Consequentemente isso não nos permitiu o estudo de mais correlações entre as variáveis propostas.



## **CONCLUSÃO**

O presente estudo permitiu analisar o impacto das práticas de socialização organizacional e da motivação dos colaboradores na sua satisfação e consequente intenção de saída.

Como se pôde verificar pela revisão da literatura e pelos resultados deste estudo, as táticas de socialização dos recém-admitidos, têm um impacto significativo tanto nos colaboradores (na sua satisfação), como na organização (pela consequente rotatividade dos colaboradores). Como tal, torna-se cada vez mais importante compreender estas e outras práticas, de modo a serem corretamente adequadas à organização e aplicadas da melhor forma, para assim conseguir obter os melhores resultados.

Um dos maiores desafios que se coloca numa empresa é a sua capacidade de encontrar e reter o potencial humano, que constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Além disso, se a organização apostar fortemente no fator humano trará resultados organizacionais excepcionais. Para isso, é de extrema importância que aplique práticas capazes de potenciar a satisfação e a motivação dos seus colaboradores. Desta forma, acredita-se que consiga ajudar a ultrapassar as dificuldades do complexo empresarial, bem como ganhar a desejada vantagem competitiva.

Neste sentido, e contextualizando este estudo, o interesse foi investigar se as práticas de socialização que estavam a ser aplicadas na Roca, S.A. influenciavam positivamente a satisfação dos seus colaboradores. Os resultados indicaram que esta relação se confirma e que os seus colaboradores apresentam maior satisfação quando são alvo de táticas de socialização coletivas, de investidura, sequenciais e fixas, que se enquadram no grupo de táticas institucionalizadas, assim classificado por Jones (1986). Com a revisão da literatura, podemos confirmar que este tipo de socialização é o mais adequado, pois permite aos colaboradores uma melhor adaptação à organização, pelo facto de consistir num programa de desenvolvimento formalizado e organizado, dando todas as informações necessárias ao colaborador para facilmente executar a tarefa.

Com este estudo foi possível compreender que a motivação dos colaboradores da Roca, S.A. é intrínseca, estando positivamente associada à satisfação intrínseca. Isto significa que o colaborador é motivado por fatores ou necessidades internas, não estando

relacionadas com o contexto laboral. Conforme encontra na revisão da literatura, este é o tipo de motivação que a organização deve estimular.

Outro dos nossos interesses deste estudo foi o de analisar se a motivação e a satisfação estavam negativamente associadas à intenção de saída dos colaboradores. Os dados apenas permitiram confirmar que a satisfação estava negativamente associada à intenção de saída. Com isto, podemos afirmar se a Roca, S.A. apostar na satisfação intrínseca e extrínseca, poderá diminuir o elevado *turnover* que tem atualmente.

Por fim, os resultados mais interessantes vindos dos fatores demográficos são aqueles que demonstraram que os colaboradores da Roca, S.A., com mais idade, tendem a permanecer na organização e que os estão há mais tempo na organização, sentem-se motivados tanto a nível intrínseco como extrínseco.

Em suma, os resultados deste estudo indicam o caminho que a Roca, S.A. deve seguir para melhorar o seu desempenho na retenção dos colaboradores. Conclui-se que a elevada rotatividade pode estar associada aos fatores intrínsecos e não aos extrínsecos, porque a motivação dos seus colaboradores é intrínseca. Para além disso, pode e deve focar-se na satisfação intrínseca e extrínsecas para reduzir o seu *turnover*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2; pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?. *Journal of Management*, 32(2):237-256. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206305280103>. DOI: 10.1177/0149206305280103
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition, Kogan Page Limited, London. Disponível em [https://www.academia.edu/33237922/ARMSTRONGS\\_HANDBOOK\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_PRACTICE\\_i](https://www.academia.edu/33237922/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i).
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1): 149–178. Doi: 10.2307/256634
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. & Lee R. T. (1997). On the dimensionality of Jones' (1986) measures of organizational socialization tactics. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(4): 200 – 214. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/279702071\\_On\\_the\\_dimensionality\\_of\\_Jones'\\_1986\\_measures\\_of\\_organizational\\_socialization\\_tactics\\_1](https://www.researchgate.net/publication/279702071_On_the_dimensionality_of_Jones'_1986_measures_of_organizational_socialization_tactics_1)
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70: 447–462. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107000206>. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Barney, J. B. (1991). Firm sources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700108>. Doi: 10.1177/014920639101700108
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.
- Batistič, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*, 28(2), 220–233. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300487?via%3Dihub>. DOI:10.1016/j.hrmr.2017.06.004
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effects of newcomer involvement on work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2): 211 – 223. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/1994-31463-001>. Doi: 10.1037/0021-9010.79.2.211

- Becker, H.S. (1964). Personal change in adult life. *Sociometry*, 27(1):40-53. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/1964-08137-001>. Doi: 10.2307/2785801
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinlan-Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: Free Press.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67–94. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/30051280\\_Commonalities\\_and\\_contradictions\\_in\\_research\\_on\\_human\\_resource\\_management\\_and\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/30051280_Commonalities_and_contradictions_in_research_on_human_resource_management_and_performance).
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategy and human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2: 183-203.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Brannick, M. T. & Levine, E. (2002). *Job Analysis: Methods, research and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482208000326>. Doi: 10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600303>. Doi: 10.1016/S0149-2063(00)00045-3
- Brett, J. M., Feldman, D. C. & Weingart, L. R. (1990). Feedback-seeking behavior of new hires and job changers. *Journal of Management*, 16: 737-749.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55-57.
- Cable, D. M. & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 929–47.
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1): 1–23.
- Calheiros, A. (2019). Manual de apoio: Recrutamento & Seleção. Coimbra.
- Chapman, D.S. & Zweig, D.I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58: 673–702.
- Cole, G.A. (2002). *Personnel and Human Resource Management*. 5th edition, London.

- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
- Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A., & Anderson, N. (2004). Changes in person–organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P–O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52–78. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/2004-12056-003>. Doi: [10.1080/13594320344000246](https://doi.org/10.1080/13594320344000246)
- Correia, A. G. (2005). *As práticas de recrutamento e selecção em Portugal*. Working Paper in Management. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª Edição. Lisboa: RH Editora.
- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Thomson Learning.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. In V. H. Vroom & E. L. Deci (Eds.) (1992), *Management and motivation* (pp. 267-280). London: Peguin.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications*. Los Angeles: Sage. pp. 109–110.
- Dineen, B. R., & Noe, R. A. (2009). Effects of Customization on Application Decisions and Applicant Pool Characteristics in a Web-Based Recruitment Context. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 224-234.
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público. *Revista Serviço Público*, 67(2), 147-172.
- Dunnette, M. D., Richard D. A., & Paul A. B. (1973). Why do they leave? *Personnel*, 50: 25-39.
- Farooq, M., & Farooq, O. (2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56-62. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.21539>. Doi: 10.1002/joe.21539
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21: 433-452.
- Fisher, C. D. (1986). *Organizational socialization: An integrative review*. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 4, pp. 101–145). Greenwich, CT: JAI Press.
- Fisher, C.D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spec Issue): 185–202.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552–572. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/2013-29989-003>. Doi: [10.1108/PR-03-2012-0051](https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051)

- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons
- Furnham, A. (1992). *Personality at work*. London: Routledge.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, 139(1), 5–32. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JRLP.139.1.5-32?journalCode=vjrl20>. Doi:10.3200/jrlp.139.1.5-32
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, MA: Addison-Wesley
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Glebbeeck, A. C. & Bax, E. H. (2004). “Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records”. *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (2):277-286
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24: 503–521.
- Guest, D. & Peccei, R. (2001). Partnership at work: mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2): 207-236.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e a gestão das empresas* (pp.43-65). Lisboa: Dom Quixote.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley.
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41 (3):14-21.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/2005-10993-008>. Doi: 10.1002/hrm.20074
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J. & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 1-23.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and Their Work*. Glencoe, IL: Free Press. Disponível em <https://archive.org/details/mentheirwork00hugh>
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635–672. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/308606266\\_The\\_impact\\_of\\_human\\_resource\\_management\\_on\\_turnover\\_productivity\\_and\\_corporate\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/308606266_The_impact_of_human_resource_management_on_turnover_productivity_and_corporate_performance)

- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management - International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2): 262-279. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/1986-26020-001>. Doi:10.2307/256188
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 779-794. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/2003-08045-001>. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779
- Karatepe, O. M., Uludag, O., & Menevis, I. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(2), 547–560.
- Katzell, M. E. (1968). Expectations and dropouts in schools of nursing. *Journal of Applied Psychology*, 52: 154-157.
- Koontz, H., & Weirich, H. (1988). *Management* (5th Ed). New York: McGraw-Hill.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-14875-005>. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165.
- Legge, K. (1995a). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.) *Human Resource Management: A critical text* (pp.33-59). London: Routledge.
- Legge, K. (1995b). *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. *Motivation in public management: The call of public service*, 118-135. Disponível em [https://books.google.pt/books?id=5F91m1DaOmYC&pg=PA119&lpg=PA118&ots=bi3fu\\_SpVy&focus=view\\_port&dq=Recruitment+and+selection&lr=&hl=pt-PT](https://books.google.pt/books?id=5F91m1DaOmYC&pg=PA119&lpg=PA118&ots=bi3fu_SpVy&focus=view_port&dq=Recruitment+and+selection&lr=&hl=pt-PT)
- Lievens, F. & Chapman, D. S. (2010). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell & N. Bacon (Eds.) *Handbook of Human Resource Management* (pp.135-154). Sage. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/287389587\\_Recruitment\\_and\\_selection](https://www.researchgate.net/publication/287389587_Recruitment_and_selection)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1978). The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. *Academy of Management Review*, 3, 594-601.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388-403.

- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25: 226–251. Disponível em [http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Louis%20\(1980\).pdf](http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Louis%20(1980).pdf)
- Luthans, F. & Davis, T. R. (1982). An idiographic approach to organizational behavior research: The use of single experimental designs and direct measures. *Academy of Management Review*, 7, 380, 391.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Luthans, F. & Martinko, M. (1987). Behavioral approaches to organizations. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 35-60). Chichester: John Wiley & Sons.
- Mackay, A. (2007). A Definition of Motivation. *Motivation, Ability and Confidence Building in People*, 19–27.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*. Lisboa: Laboratório de Psicologia. Instituto Superior de Psicologia Aplicada
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*. (Master), Universidade do Porto, Porto.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Merton, R. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, IL: Free Press.
- Miller, K. L. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. Disponível em [https://www.jstor.org/stable/3069391?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3069391?seq=1#page_scan_tab_contents). Doi: 10.2307/3069391
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mondy, R. W. & Mondy, J. B. (2014). *Human resource management (13th Edition)*. Global Edition, Pearson education Limited, Courier/Kendallville, United State of America.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3, 219-244
- Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78: 173-183.



- Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36: 557-589.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Newell, S. (2005). Recruitment and selection. In S. Bach (Ed.). *Managing human resources: Personnel management in transition* (pp. 115–147). (4 ed.). Blackwell Publishing Ltd.
- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs. affect measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20:241–253.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/227699718\\_HRM\\_and\\_performance\\_What\\_next](https://www.researchgate.net/publication/227699718_HRM_and_performance_What_next). Doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x
- Pânzaru, S. (2016). The role of human resource management in integration of staff in organizations. *Review of General Management*, 23: 58-64. Disponível em [http://www.managementgeneral.ro/pdf/1\\_2016\\_6.pdf](http://www.managementgeneral.ro/pdf/1_2016_6.pdf)
- Parker, S. K. & Wall T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In N. Anderson, D. S. Ones, Sinangil, H. K. & Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 90-109). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, L. H., Jackofsky, E. F., & Salter, J. R. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 89–98. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030020204>. Doi:10.1002/job.4030020204
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in central Florida hotels: A pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211–217.
- Porter, L. W. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL.: Irwin.
- Randall S. S. & Landra L. H. (1993). *Human Resource Management*, U.S.A. New York
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational behavior*. 12th ed. Upper Saddle River: New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (4), 441-472. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317901167479>. Doi: 10.1348/096317901167479

- Ross, I. C., & Zander, A. (1957). Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, 10: 327-338.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12. (pp. 55-76) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70: 413-446. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879106001205>. Doi: [10.1016/j.jvb.2006.12.004](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004)
- Salgado, J. F. & Anderson, N. (2001). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75-96.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 20(1):18-32.
- Scott, K. D. & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. New York: Knopf.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Staw, B. M. & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Stone, R. J. (1998). *Human resource management Brisbane*. Australia: John Wiley and Sons.
- Storey, J. (2007). What is human resource management?. In (ed), Storey, J., *Human Resource Management: A critical text*, 3rd ed, London, Thompson Learning, pp. 3-19.
- Taylor, F. W. (1991). *The principles of scientific management*. New York: Norton
- Taylor, M. S. & Collins, J. C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human resource management* (8th ed.). Harlow, Essex, England: Pearson Education.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-921.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134. Disponível em [https://scholar.google.pt/scholar?q=Ulrich,+D.+\(1998\).+A+new+mandate+for+human+resources.+Harvard+Business+Review,+76\(1\),+124-134.&hl=pt-PT&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.pt/scholar?q=Ulrich,+D.+(1998).+A+new+mandate+for+human+resources.+Harvard+Business+Review,+76(1),+124-134.&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: socialization to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society* (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 1, pp. 209-264). Greenwich, CT.: JAI Press.

Veludo, C. (2011). Fatores de stress no contexto de trabalho da marinha: efeitos das autoimagens e consequências para a satisfação laboral. *Jornadas do Mar: O reencontro com o mar no século XXI*. ISEG, Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa. Disponível em [https://escolanaval.marinha.pt/pt/aescolanaval\\_web/jornadasdomar\\_web/Documents/Atas%20das%20Jornadas%20do%20Mar%202012%20-%20O%20reencontro%20com%20o%20mar%20no%20s%C3%A9culo%20XXI.pdf](https://escolanaval.marinha.pt/pt/aescolanaval_web/jornadasdomar_web/Documents/Atas%20das%20Jornadas%20do%20Mar%202012%20-%20O%20reencontro%20com%20o%20mar%20no%20s%C3%A9culo%20XXI.pdf)

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley

Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 373–385. Disponível em <https://psycnet.apa.org/record/2000-15828-004>. Doi: 10.1037/0021-9010.85.3.373

Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relational Center Work Adjustment Project. Disponível em [http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph\\_xxii\\_-\\_manual\\_for\\_the\\_mn\\_satisfaction\\_questionnaire.pdf](http://vpr.psych.umn.edu/sites/g/files/pua2236/f/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf)

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2): 173–194. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482202000451>. Doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for SHRM. *Journal of Management*, 18 (2): 295–320.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42–52. Disponível em <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20103046800>. Doi: 10.1016/j.ijhm.2009.05.004

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

**QUESTIONÁRIO: A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E INTENÇÃO DE SAÍDA**

# COIMBRA BUSINESS SCHOOL

## QUESTIONÁRIO

A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Motivação e Satisfação dos colaboradores e Intenção de saída

Este questionário enquadra-se no âmbito do projeto de Mestrado em Gestão Empresarial, realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). É composto por quatro grupos, nomeadamente, “Dados demográficos”, “Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Socialização”, “Motivação” e por fim “Satisfação no trabalho”.

O questionário é **anónimo e confidencial**, por essa razão pedimos para não colocar a sua identificação em nenhuma das folhas, nem assinar o questionário. Os resultados obtidos serão apenas utilizados para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas. Assim sendo, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões, apenas nos interessa a sua opinião.

Na maioria das questões terá apenas de **assinalar com uma cruz a sua opção de resposta**.

Obrigada pela sua colaboração.

*Cátia Rodrigues*

### I - Dados demográficos

1. **Género:** Feminino ☐ Masculino ☐
2. **Idade:** 18 a 25 anos ☐ 36 a 40 anos ☐ 51 a 55 anos ☐  
26 a 30 anos ☐ 41 a 45 anos ☐ Mais de 56 anos ☐  
31 a 35 anos ☐ 46 a 50 anos ☐
3. **Categoria:** Técnico ☐ Chefe de equipa ☐ Operador ☐
4. **Tempo que está na empresa** (meses): \_\_\_\_\_
5. **Habilitações Literárias:** 4º ano ☐ 9º ano ☐ Bacharelato ☐ Mestrado ☐  
6º ano ☐ 12º ano ☐ Licenciatura ☐

## II– Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Socialização

Neste grupo irá encontrar questões sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente, de socialização. Peço que responda de acordo com a sua experiência na empresa. **Selecione, com um “X”, o seu grau de concordância, de acordo com a escala abaixo indicada.**

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5	6
1	Nos últimos 6 meses, estive bastante envolvido com outros colegas recém-admitidos, em atividades de formação comuns, relacionadas com o trabalho.						
2	Outros colegas recém-admitidos têm sido fundamentais para me ajudar a entender as especificidades do meu trabalho.						
3	Nesta organização, todos os recém-admitidos passam pelo mesmo processo de aprendizagem.						
4	A maior parte da minha formação foi dada em separado dos outros recém-admitidos.						
5	Nesta organização, entre os recém-admitidos, existe a sensação de "estar no mesmo barco".						
6	Passei por um conjunto de experiências de formação planejadas para oferecer aos recém-admitidos um conhecimento profundo das competências relacionadas com o trabalho.						
7	Durante a minha formação para este trabalho normalmente estava separado(a) fisicamente dos trabalhadores mais experientes.						
8	Eu não realizei nenhuma das tarefas inerentes ao meu trabalho, até estar completamente familiarizado com os procedimentos e métodos de trabalho.						
9	Muito do conhecimento que aplico no meu trabalho foi adquirido informalmente, à base de tentativa e erro.						



		1	2	3	4	5	6
10	Eu tenho consciência de que sou visto como "em aprendizagem" nesta organização.						
11	Fizeram-me sentir que minhas competências e habilidades são muito importantes nesta organização.						
12	Quase todos os meus colegas têm sido um grande apoio.						
13	Tive que mudar as minhas atitudes e valores para ser aceite nesta organização.						
14	Os meus colegas esforçaram-se para me ajudar a adaptar a esta organização.						
15	Sinto que os meus colegas mais experientes se mantiveram à distância até eu corresponder às expectativas deles.						
16	Nesta organização, existe um percurso claro no modo como um cargo leva a outro ou como um projeto leva a outro.						
17	Cada fase do processo de formação vai completar o conhecimento adquirido nas etapas anteriores.						
18	Nesta organização, a passagem de tarefa para tarefa e de função para função para adquirir experiência é muito clara.						
19	Esta organização não coloca os recém-admitidos numa sequência perceptível de experiências de aprendizagem.						
20	Nesta organização, os passos para a progressão de carreira estão claramente definidos.						
21	Os colaboradores mais experientes da organização vêm o dar formação aos recém-admitidos como uma das suas principais responsabilidades.						
22	Estou a conseguir ter a compreensão clara do meu papel, nesta organização, ao observar os meus colegas mais experientes.						
23	Recebi pouca orientação dos colegas mais experientes da organização sobre o modo como devo realizar meu trabalho.						
24	Tenho pouco ou nenhum acesso a pessoas que já desempenharam o meu papel nesta organização.						

		1	2	3	4	5	6
25	Geralmente tenho sido deixado sozinho(a) para descobrir qual deve ser o meu papel nesta organização.						
26	Posso prever a minha carreira futura nesta organização observando a evolução das outras pessoas.						
27	Tenho muito claro o tempo que necessitarei para percorrer as várias etapas do processo de formação nesta organização.						
28	Foi-me claramente comunicada a sequência de eventos que deverá acontecer para eu progredir nesta organização.						
29	Não tenho a menor ideia de quando me irá ser atribuída uma nova tarefa de trabalho ou de formação nesta organização						
30	A maior parte da informação do que poderá acontecer comigo no futuro vem informalmente, por portas travessas, e não através de fontes organizacionais seguras.						

### III - Motivação

Este grupo refere-se à motivação em contexto laboral. **Pretende-se que atribua a cada item o grau de importância que tem para si, independentemente do contexto laboral em que se encontra. Selecione, com um “X”, o grau de importância, de acordo com a escala abaixo indicada.**

**Como fator de motivação, em contexto laboral, este aspeto é....**

1	2	3	4	5	6
De importância nula	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	De extrema importância

		1	2	3	4	5	6
1	Atingir sucesso no trabalho.						
2	Ter boas perspetivas de progressão na carreira.						

	1	2	3	4	5	6
3 Trabalhar com autonomia.						
4 Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplo: férias, baixa, pensão, seguro de acidente de trabalho, etc.)						
5 Ter oportunidade de usar os meus talentos pessoais, educação e formação.						
6 Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.						
7 Ter as funções, responsabilidades e objetivos claros e bem definidos.						
8 Contribuir para uma boa causa.						
9 Sentimento de estima (isto é, sentir que é valorizado como colega ou como colaborador).						
10 Ter um salário justo.						
11 Não ter sobrecarga de trabalho.						
12 Ter feedback (regular) sobre os resultados do seu trabalho.						
13 Poder escolher os benefícios para além da remuneração (exemplo: seguro de vida, creche, carro da empresa, etc.).						
14 Suporte/ajuda dos Recursos Humanos.						
15 Poder trabalhar à minha maneira.						
16 Ter influência na organização como um todo.						
17 Ter influência na equipa de trabalho.						
18 Ter um trabalho que acho interessante.						
19 Ter um trabalho fixo e estável.						

	1	2	3	4	5	6
20 Ter um trabalho com elevado estatuto.						
21 Ter um bom ambiente de trabalho.						
22 Ter o respeito do meu superior, pelo meu trabalho, competências e contributo para a empresa.						
23 Ter oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.						
24 Ter a oportunidade de conhecer pessoas e interagir com elas.						
25 Poder participar na tomada de decisões.						
26 Ter oportunidades para aumentar o salário.						
27 Ter condições de trabalho seguras.						
28 Ser reconhecido por fazer um bom trabalho.						
29 Ter boas relações com os colegas de trabalho.						
30 Ter boas relações com os superiores hierárquicos.						
31 Ter disponíveis, para trabalhar, todos os equipamentos necessários e recentes.						
32 Poder assumir muitas responsabilidades.						
33 Ter um chefe justo e atencioso.						
34 Ter oportunidade de ter formação.						
35 Sentir a confiança dos colegas de trabalho.						
36 Poder usar as minhas habilidades e conhecimentos no meu trabalho.						
37 Ter condições de trabalho confortáveis, higiénicas e modernas.						

#### IV- Satisfação no Trabalho

Este grupo inclui um conjunto de situações relativas à forma como se sente no seu local de trabalho. **Selecione, com um “X”, o grau de concordância que melhor reflita a sua opinião, de acordo com a escala abaixo indicada.**

**No meu contexto de trabalho....**

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente

		1	2	3	4	5	6
1	Atualmente, sinto-me bastante satisfeito(a) com as tarefas que me estão atribuídas.						
2	Tenho oportunidade de ser alguém na vida.						
3	Cada dia de trabalho parece que nunca mais acaba.						
4	Recebo informação sobre as políticas da Empresa.						
5	Considero o meu trabalho um pouco desagradável.						
6	O meu superior hierárquico compreende os seus subordinados.						
7	Tenho liberdade para utilizar os meus próprios métodos de trabalho.						
8	Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.						
9	Sinto verdadeiro prazer com o meu trabalho.						
10	Tenho oportunidade de ser autónomo(a).						
11	Tenho oportunidade de progredir na minha carreira.						
12	Tenho oportunidade de dirigir os outros.						
13	O meu trabalho proporciona-me um emprego estável.						

	1	2	3	4	5	6
<b>14</b> Não tenho que fazer coisas que vão contra a minha consciência.						
<b>15</b> Sou elogiado(a) quando faço um bom trabalho.						
<b>16</b> Tenho oportunidade de utilizar as minhas competências.						
<b>17</b> O meu trabalho dá-me um sentimento de realização.						
<b>18</b> A minha remuneração é adequada à carga de trabalho.						
<b>19</b> Tenho oportunidade de fazer tarefas variadas.						
<b>20</b> As condições de trabalho são agradáveis.						
<b>21</b> Tenho oportunidade de fazer coisas que ajudam as outras pessoas.						
<b>22</b> O meu superior hierárquico é competente nas decisões que toma.						
<b>23</b> Sou capaz de identificar o que há para fazer, mantendo-me sempre ocupado(a).						
<b>24</b> Tenho liberdade para utilizar os meus próprios critérios de decisão.						
<b>25</b> Os meus colegas de trabalho dão-se bem uns com os outros.						
<b>26</b> Eu pretendo permanecer neste trabalho.						
<b>27</b> Estou ativamente à procura de um novo emprego.						
<b>28</b> Vou sair deste trabalho brevemente.						